

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti

Human Resources Management in a Chosen company

Student: Michaela Ščurková

Vedoucí bakalářské práce: Dr. Ing. Zuzana Čvančarová

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Michaela Ščurková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti**
Human Resources Management in a Chosen Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska řízení lidských zdrojů v podniku
3. Charakteristika vybraného podniku
4. Analýza řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. Praha: Grada, 2009. 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Dr. Ing. Zuzana Čvančarová**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení o samostatném vypracování bakalářské práce

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla všechny použité odborné a literární zdroje.

V Ostravě 9.5. 2014

..... Šurková Michaela

Michaela Ščurková

Obsah

1	Úvod	7
2	Teoretická východiska	8
2.1	Řízení lidských zdrojů	8
2.2	Systém lidských zdrojů	8
2.3	Cíle řízení lidských zdrojů	9
2.4	Lidské zdroje	9
2.5	Lidský kapitál	10
2.6	Řízení lidského kapitálu a řízení lidských zdrojů	10
2.7	Organizace personální práce	10
2.7.1	Pojetí a význam personální práce	10
2.7.2	Uspořádání personálního útvaru a organizační začlenění	11
2.7.3	Profil personalisty	12
2.7.4	Činnosti personálního útvaru	13
2.8	Faktory působící na personální řízení	15
2.9	Personální činnosti	16
2.9.1	Získávání nových pracovníků	16
2.9.2	Postup získávání nových pracovníků	16
2.9.3	Požadavky na potencionální uchazeče	19
2.9.4	Adaptace nových pracovníků	21
2.9.5	Průběh adaptačního procesu	22
2.9.6	Motivace zaměstnanců	23

2.9.7	Odměňování zaměstnanců	24
2.10	Použité metody.....	26
2.10.1	Strukturovaný rozhovor	26
2.10.2	SWOT analýza.....	27
3	Charakteristika společnosti.....	28
3.1	Základní charakteristika společnosti ABC	28
3.2	Výsledky hospodaření.....	30
3.3	Organizační struktura společnosti.....	31
3.3.1	Činnosti jednotlivých oddělení.....	32
4	Analýza řízení lidských zdrojů	34
4.1	Zaměstnanci společnosti	34
4.2	Přijímání pracovníků.....	35
4.2.1	Požadavky na uchazeče.....	36
4.2.2	Proces adaptace	36
4.2.3	Řízení zaměstnanců	37
4.2.4	Hodnocení zaměstnanců a jejich vzdělávání.....	37
4.2.5	Odměňování zaměstnanců	38
4.2.6	Motivace zaměstnanců	39
4.2.7	Péče o zaměstnance	39
4.2.8	Ukončení pracovního poměru	39
4.3	SWOT analýza.....	39
4.3.1	Silné stránky.....	40

4.3.2	Slabé stránky	41
4.3.3	Příležitosti	41
4.3.4	Hrozby.....	42
4.4	Poziční mapy	42
5	Návrhy a doporučení	47
5.1	Silné stránky	47
5.2	Slabé stránky	49
5.3	Příležitosti.....	51
5.4	Hrozby.....	53
6	Závěr.....	55

1 Úvod

Zaměstnanci pro danou organizaci představují jistou konkurenční výhodu. Konkurenční výhoda nespočívá jenom v zaměstnancích – lidé, ale především spočívá v jejich schopnostech a dovednostech. Společnosti, které záměrně a s určitou strategií řídí své zaměstnance, především jejich schopnosti, výkony, růst a vzdělání, získávají právě zmíněnou konkurenční výhodu. Díky zmíněné konkurenční výhodě mohou být o krok na před, oproti jiným společnostem působícím na trhu či v odvětví.

Pokud se na společnosti podíváme z hlediska zaměstnavatelů, lze tento pohled rozdělit na dvě části. První část představuje zaměstnavatele, kteří pečují a podílejí se na osobním i pracovním rozvoji svých zaměstnanců, snaží se je utvářet k obrazu společnosti, věnují jim svou pozornost a patřičnou energii. Kdežto druhý pohled nastiňuje společnosti – zaměstnavatele, kteří zastávají názor, že za dveřmi čeká na pracovní místo dalších „sto“ uchazečů, a proto nevěnují dostatečnou pozornost svým zaměstnancům v oblasti vzdělávání či podporování rozvoje.

Tato bakalářská práce je zaměřena na řízení lidských zdrojů, kdy o této problematice se v současné době stále častěji hovoří a diskutuje. Vedoucí pracovníci se podílejí na nepřetržitém zlepšování a zdokonalování této oblasti. Věnují ji patřičnou pozornost, tak aby mohli být v této oblasti jedni z nejlepších a uměli zaměstnance co nejlépe vést průběhem trvání pracovního poměru.

Teoretická část je zaměřena na obecné pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů. Praktická část zachycuje informace od přijímání pracovníka, přes jeho adaptaci, odměňování a plnění pracovních úkolů až po jeho ukončení pracovního poměru ve vybrané společnosti.

Cílem bakalářské práce je zmapování lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Na základě zjištěných skutečností je cílem navrhnout a doporučit taková opatření, která povedou ke zlepšení řízení lidských zdrojů ve zvolené společnosti.

Pro zjištění těchto skutečností bude využit strukturovaný osobní rozhovor a zjištěné údaje budou zpracovány pomocí SWOT analýzy a pozičních map.

2 Teoretická východiska

Kapitola, teoretická východiska, vymezuje základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů. Tyto obecné pojmy vycházejí z definic, které jsou čerpány z odborné literatury, která se zaměřuje na problematiku řízení lidských zdrojů.

2.1 Řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong 2007, s. 24)

2.2 Systém lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů pracuje pomocí systémů lidských zdrojů. Tyto lidské zdroje promyšleným a logickým způsobem propojují následující oblasti:

- **Filozofii lidských zdrojů**, která zobrazuje základní hodnoty a hlavní principy, které se používají k řízení lidí,
- **Strategii lidských zdrojů**, která určuje směr, kterým se řízení lidských zdrojů bude ubírat,
- **Politiky lidských zdrojů**, jsou takové politiky, které definují zásady, prostřednictvím kterých by měly být hodnoty, principy a strategie uplatňovány a realizovány v dílčích oblastech ŘLZ,
- **Procesy v oblasti lidských zdrojů** znamenají formální metody a postupy, které jsou využívány k realizaci strategických plánů a politik lidských zdrojů,
- **Praxe v oblasti lidských zdrojů** zahrnuje neformální postoj, který je používán při řízení lidí,
- **Programy v oblasti lidských zdrojů**, prostřednictvím kterých se strategie, praxe a politika v ŘLZ uskutečňuje dle plánu.

2.3 Cíle řízení lidských zdrojů

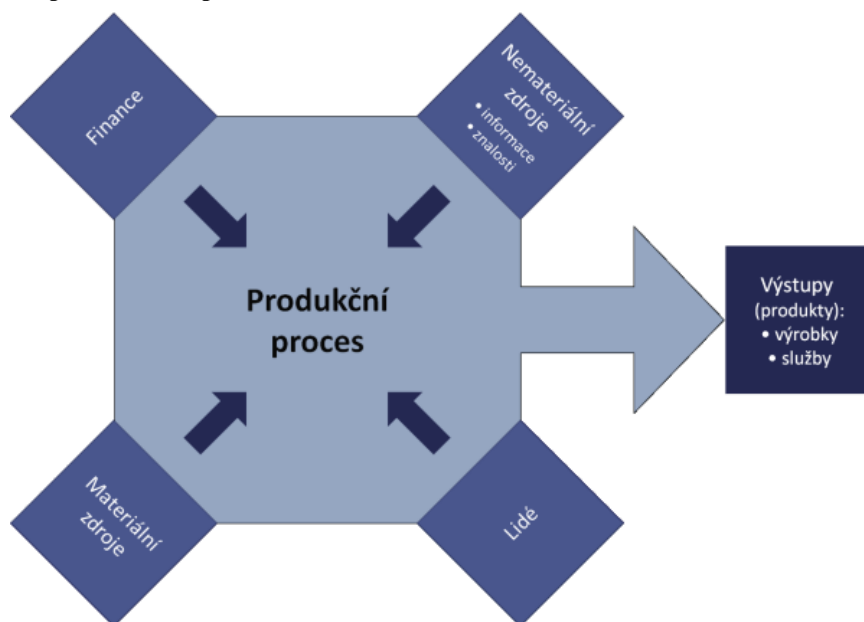
Za primární cíl v oblasti řízení lidských zdrojů lze považovat zajištění stavu, tak aby organizace byla schopna pomocí lidí zdárně plnit své stanovené cíle. Řízení lidských zdrojů se vztahuje k uskutečňování cílů v konkrétních oblastech. Do této oblasti lze začlenit efektivnost organizace, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, řízení odměňování, zaměstnanecké vztahy, uspokojování rozdílných potřeb a překlenování propasti mezi rétorikou a realitou.

2.4 Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou zahrnovány do skupiny zdrojů, které představují vstupy do produkčního procesu. Do zmíněné skupiny zdrojů lze zařadit materiální zdroje, finance, nemateriální zdroje v podobě informací a v neposlední řadě také lidské zdroje.

Pro produkční proces je charakteristická transformace vstupů (zdrojů) na výstupy, které mají určitou hodnotu. Produkční proces lze označit za obecný termín, který se mění v souvislosti s určitým odvětvím. Pokud se bude jednat například o výrobu, lze tento proces nazvat procesem výrobním. Další z mnoha procesů lze uvést například chemický proces, proces poskytování služeb a další. Schematicky lze produkční proces vyjádřit pomocí obrázku č. 2.1.

Obr. 2.1 Schéma produkčního procesu



Zdroj: Produkční proces (Production Process). In: *Management mania*. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/produkni-proces>

2.5 Lidský kapitál

„Nalbatian a kol. (2004) definují lidský kapitál jako zásobu nashromážděných znalostí, dovedností, zkušeností, kreativity a dalších relevantních vlastností pracovní síly a uvádějí, že řízení lidského kapitálu znamená používání nástrojů k měření hodnoty těchto vlastností a používání takto získaných znalostí k efektivnímu řízení organizace.“ (Armstrong 2007, s. 47)

2.6 Řízení lidského kapitálu a řízení lidských zdrojů

Mezi řízením lidského kapitálu a řízením lidských zdrojů je zjevný rozdíl, který spočívá v tom, že první pojetí chápe lidi jako bohatství nebo také jako aktiva, zatímco druhá koncepce chápe lidi jako náklady. *„Podle Kearns v řízení lidských zdrojů „je tým personálního útvaru považován za poskytovatele podpůrných služeb pro liniové manažery“ - personální útvar je vytvářen jako funkční útvar a tým personalistů plní „odlišnou roli, která jej odděluje od ostatních funkčních útvarů“. A naopak, „řízení lidského kapitálu je zcela jasně respektováno jako rovnoprávný partner v podnikání na vrcholových úrovních řízení“ je „holistické (celostní), celoorganizační a založené na systémech“ a je rovněž strategické a orientované na přidanou hodnotu.“* (Armstrong 2007, s. 47)

2.7 Organizace personální práce

2.7.1 Pojetí a význam personální práce

Pro personální práci v dané organizaci je charakteristických několik aspektů, ty se objevují v podobě vytvoření pracovní funkce personalisty, vytvoření personálního útvaru a jeho následným začleněním do organizační struktury podniku a postavení personální ředitele v hierarchii řízení organizace. Podaří-li se organizaci propojit, shromáždit, uvést do pohybu a zároveň využívat materiální, lidské, finanční a informační zdroje, tak potom je podnik schopen správně a náležitě fungovat. Právě toto shromažďování, propojování a využívání zmíněných zdrojů je důležitým úkolem řízení organizace. Finanční a materiální zdroje lze zařadit do neživé sekce. Aby tyto zdroje mohly být oživeny, musí zde být někdo, kdo je uvede do pohybu. Tím oživovatelem jsou lidé neboli lidské zdroje. Člověk sám od sebe nedokáže neživé zdroje převést do živých, potřebuje k tomu určitou hnací sílu. Na příkladu lze uvést, že nejen každý motor potřebuje svou pohonnou hmotu,

ale i lidské zdroje potřebují tu svou. Pohonnou hmotou u lidských zdrojů jsou informační zdroje, tedy dovednosti a znalosti. Tudíž lze konstatovat, že lidské zdroje jsou zařazovány do souvislostí řídicích činností organizace, a zároveň mají rozhodující význam pro danou organizaci a samozřejmě mají i klíčový význam při jejich řízení a hospodaření s nimi.

„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“ (Koubek 2007, s. 13)

2.7.2 Uspořádání personálního útvaru a organizační začlenění

Samotný personální útvar je řazen mezi vnitřní organizační jednotky, sloužící k zabezpečení specializovaných personálních činností neboli personálních procesů. Od 80. a 90. let byl, ve většině velkých společností, personální útvar přejmenován na útvar lidských zdrojů. Přejmenování souvisí s tím, že zaměstnavatel chce demonstrovat, jak jsou pro něj samotní zaměstnanci důležití a následně i to, že tyto zaměstnanci znamenají specifický zdroj tvorby nových hodnot. Útvar lidských zdrojů, nejen že zabezpečuje provádění operativních personálních činností, ale poskytuje i metodické, analytické, koncepční a poradenské služby.

„Výkon personálních služeb může být zajištěn různými způsoby, např:

- *pouze vlastními personalisty,*
- *zčásti vlastními personalisty a zčásti outsourcingem na externí subjekty, např. hodnocení práce, vzdělávání zaměstnanců a rozvoj managementu, personální informační systém,*
- *zčásti svými personalisty, zčásti delegováním na vedoucí zaměstnance a zčásti outsourcingem.“ (Dvořáková a kol. 2012, s. 14)*

„Začlenění personálního útvaru a postavení vedoucího v čele tohoto útvaru v rámci organizační struktury zaměstnavatele charakterizuje význam personální práce pro realizaci cílů organizace. Jinak řečeno, postavení personálního útvaru v organizační struktuře vyjadřuje, jaký význam přikládá vrcholový management personální práci a jaké postavení má vedoucí personálního útvaru (s titulem např. personální ředitel či ředitel lidských zdrojů) ve vztahu k ostatním vedoucím zaměstnancům, zejména členům exekutivy.“ (Dvořáková a kol. 2012, s. 14) Daný personální útvar může být na stejné úrovni řízení, jako jsou ostatní funkční organizační jednotky nebo může být přímo podřízen generálnímu řediteli společnosti a představuje jeho štábní útvar, anebo je součástí štábní struktury některého z výkonných ředitelů.

Počet personalistů v personálním útvaru se odvíjí od celkového počtu zaměstnanců v organizaci. Místo personalisty vzniká tehdy, pokud daná organizace zaměstnává zhruba 100 až 150 zaměstnanců. V malých podnicích není potřeba vytvářet místo personalisty. Tuto roli vykonává buď samotný majitel podniku, anebo vrcholový manažer malých organizací. Při provádění personálních činností je v jejich kompetenci odhad potřeby zaměstnanců, stanovení mezd a poskytování zaměstnaneckých benefitů, výběr a rozmístění zaměstnanců a další. Ve středních organizacích bývá zpravidla zřízen personální útvar, který je v kompetenci personálního manažera, který nejen deleguje personální útvar, nýbrž také dva až tři personální pracovníky. Personální útvar ve velkých podnicích může být rozsáhlý a vnitřně strukturovaný. V tomto útvaru jsou zaměstnávání specializovaní odborníci na konkrétní personální služby, například specialista na kolektivní vyjednávání, specialista na řízení talentů, psycholog práce a další.

2.7.3 Profil personalisty

Personalista musí disponovat nejen teoretickými znalostmi a praktickými dovednostmi v oblasti personální práce, nýbrž také se musí orientovat v ostatních problémech organizace. Pracovník personálního útvaru musí znát techniky a technologie, které se využívají v podniku, musí se vyznat ve faktorech, které na podnik působí z vnějšího okolí, například trh práce, legislativa, populační vývoj, sociální vývoj a další. Personalista musí mít schopnost promítat problémy organizace do oblasti řízení lidských zdrojů. Personální pracovník potřebuje k výkonu své práce určité vlastnosti. Mezi tyto vlastnosti lze zařadit schopnost jednat s lidmi, neustále zdokonalování svých organizačních schopností,

důslednost, flexibilitu, musí pracovat na rozvíjení svých dosavadních znalostí a dovedností, důraz se klade i na podnikatelské myšlení.

2.7.4 Činnosti personálního útvaru

Mezi úkony personálního útvaru se řadí personální činnosti, které vedou k realizaci organizačních cílů v oblasti vedení a řízení lidí. Personální činnosti pojednávají o metodické, analytické a koncepční činnosti, na které navazuje poradenství zaměstnancům a manažerům a dále pojednává o administrativně-správní činnosti, která vyplývá z pracovněprávní legislativy. V literatuře se nejčastěji uvádějí následující činnosti:

- **„Vytváření a analýza pracovních míst**, tj. *definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědnosti a spojování těchto úkolů, pravomocí a odpovědnosti do pracovních míst, dále pak pořizování popisu pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.*
- **Personální plánování**, tj. *plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníků.*
- **Získávání, výběr a přijímání pracovníků**, tj. *příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, příprava formulářů a volba dokumentů požadovaných od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů o uchazečích, zkoumání materiálů předložených uchazeči, předvýběr, organizace výběru, zejména testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, orientace nového pracovníka, jeho uvedení na pracoviště aj.*
- **Hodnocení pracovníků (hodnocení pracovního výkonu pracovníků)**, tj. *příprava potřebných formulářů, časového plánu hodnocení, obsahu a metody hodnocení, pořizování, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrola opatření.*
- **Rozmíst'ování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru**, tj. *zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování,*

převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.

- **Odměňování a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků**, včetně organizování a poskytování zaměstnaneckých výhod.
- **Vzdělávání pracovníků**, včetně rozvojových aktivit, tedy identifikace potřeb vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popřípadě vlastní organizování procesu vzdělávání.
- **Pracovní vztahy**, především organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, ale i zaměstnanecké a mezilidské vztahy, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, otázky zvládání konfliktů a komunikace v organizaci apod.
- **Péče o pracovníky**, tj. pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb, např. stravování, sociálně hygienických podmínek práce, aktivit volného času, podnikových starobních důchodů, kulturních aktivit, životních podmínek pracovníků, služeb poskytovaných rodinným příslušníkům atd.
- **Personální informační systém**, tj. zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům, organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky apod.“ (Koubek 2007, s. 20, 21)

Mezi novodobé činnosti, které se v personálním útvaru objevují samostatně, lze začlenit zdravotní péči o pracovníky, průzkum trhu práce, dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků a činnosti průzkumů, zjišťování a zpracování informací.

2.8 Faktory působící na personální řízení

Faktory, které ovlivňují personální řízení v organizaci lze rozčlenit na vnější a vnitřní podmínky.

Mezi **vnější** podmínky zejména patří:

- kulturní a sociální vlivy,
- vývoj techniky a technologie,
- konkurence na evropském, globálním a národním trhu,
- legislativa a politika vztahující se k zaměstnávání lidí,
- demografie,
- stav ekonomiky,
- mobilita pracovních sil,
- ekologie,
- globalizace trhu práce a další.

Vnější faktory lze charakterizovat jako pomalu se měnící, kde příkladem může být složení pracovní síly a na druhé straně je lze označit za rychle se vyvíjející. Jako příklad rychlé změny lze uvést vytváření nových zákonů.

Mezi **vnitřní** podmínky patří:

- způsob řízení organizace,
- politika a strategie organizace,
- geografické umístění organizace,
- organizační struktura a kultura,
- ekonomická situace organizace,

- charakter činností organizace, které určují charakter práce a struktury pracovníků,
- kvalifikační struktura pracovní síly,
- velikost organizace a další.

2.9 Personální činnosti

2.9.1 Získávání nových pracovníků

„Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizace přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů a tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“ (Koubek 2007, s. 126)

V procesu, ve kterém dochází k přijímání nových zaměstnanců, stojí proti sobě dvě strany. Na jedné straně se nachází organizace, jakožto zaměstnavatel, a na druhé straně je potencionální uchazeč o práci. Mezi těmito stranami se mohou nacházet i současní zaměstnanci organizace, kteří mají zájem o změnu pracovního místa v rámci podniku. Proces získávání nových pracovníků musí poskytovat takové informace mezi oběma stranami, aby potencionální uchazeči reagovali na nabídku zaměstnání v podniku.

2.9.2 Postup získávání nových pracovníků

Proces získávání nových pracovníků je tvořen z kroků, které na sebe navazují. Získávání nových pracovních sil je zajištěn následujícími kroky:

1. Určení potřeb získávání pracovníků

Potřeby pracovníků musí vycházet jednak z operativní potřeby a jednak z plánů organizace. Základnou, z níž personální pracovníci ve spolupráci s liniovými manažery vycházejí při odhadu počtu pracovníků, jsou plány činností, investic, technický rozvoj organizace a další.

2. Identifikace a popis obsazovaného pracovního místa

Dříve, než bude daná pracovní pozice nabídnuta uchazeči o zaměstnání, je důležité, aby organizace měla veškeré informace o volném pracovním místě, dále informace o požadavcích, které pracovní místo klade na příslušného pracovníka a informace o práci a pracovních podmínkách daného pracovního místa.

3. Zhodnocení alternativ

Dříve, než dojde k samotnému procesu získávání pracovníka, je důležité zvážit následující alternativy. Pokrytí práce formou částečného úvazku, formou přesčasů, pokrytí práce pomocí externího dodavatele, pokrytí práce prostřednictvím dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce, zda nejde práci rozdělit mezi jiná pracoviště a další. Pokud nelze využít žádnou alternativu je nutné pokračovat v procesu získávání pracovníka.

4. Specifikace pracovního místa a zvolení charakteristik popisu, na kterých se zakládá získávání a výběr pracovníků do příslušného podniku

Tento krok popisuje konkrétní pracovní pozici. Popis musí zahrnovat název pracovní pozice, místo výkonu práce, pracovní podmínky, možnost vzdělávání při výkonu práce, pracovní úkoly, odpovědnost za dané úkoly a platové podmínky. Při specifikaci pracovního místa nelze zapomenout na definování požadavků na potencionální uchazeče o práci.

5. Určení potencionálních zdrojů uchazečů o pracovní místo

Organizace při výběru nových pracovníků si musí určit, zdali se zaměří buď na vnitřní, nebo na vnější zdroje pracovních sil, anebo tyto zdroje bude kombinovat. Vnitřní zdroje pracovních sil představují pracovníky, kteří dospěli k tomu, že

mohou vykonávat náročnější práci, než práci kterou vykonávali doposud nebo pracovníci, kteří mají zájem přejít na jiné pracovní místo v organizaci apod. Vnější zdroje lze charakterizovat na hlavní a doplňkové. Hlavní zdroje pracovních sil představují volné pracovní síly na trhu práce, absolventi škol nebo pracovníci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele. Kdežto mezi vedlejší zdroje lze zařadit důchodce, ženy v domácnosti, studenty a pracovní zdroje ze zahraničí.

6. Zvolení metody sloužící k získávání pracovníků

Tato fáze pojednává o zvolení vhodné metody, která bude informovat uchazeče o volném pracovním místě v dané organizaci. Mezi nejčastější metody, které organizace využívá k informování potencionálních uchazečů lze začlenit spolupráci s úřady práce, inzerci ve sdělovacích prostředcích, spolupráci s odbory a vzdělávacími organizacemi, informační letáky vkládané do poštovních schránek nebo přímé oslovení vyhlédnutého jedince, anebo se uchazeči nabízejí sami.

7. Identifikace informací a dokumentů požadovaných od uchazečů

Tento krok zahrnuje veškeré požadavky, které jsou kladeny na uchazeče na volnou pracovní pozici. Mezi nejčastější dokumenty lze zařadit doklady o vzdělání a praxi, životopis, výpis z rejstříku trestů, reference z předchozích zaměstnání, průvodní (motivační) dopis, posudek o lékařské způsobilosti a případně vyplněný speciální dotazník organizace, která nabízí volné pracovní místo.

8. Vymezení nabídky zaměstnání

Nabídka zaměstnání se formuluje na základě specifikace a popisu pracovního místa a nahlíží i k tomu, zda se uchazeči o zaměstnání získávají z vnějších, anebo z vnitřních zdrojů, dále se nahlíží i k jejich sociálnímu profilu, k obtížnosti získávání pracovníka, k volbě metody získávání pracovníků i k volbě dokumentů a informací požadovaných od uchazečů.

9. Zveřejnění nabídky zaměstnání

Veškeré zmíněné kroky lze označit za přípravné, po kterých lze nabídku zaměstnání uveřejnit. Uveřejněním nabídky se rozumí okamžik, od kterého je možné se o zaměstnání ucházet. Období, ve kterém je možné se ucházet o pozici na

volné pracovní místo, by nemělo být ani dlouhé, ani příliš krátké. Pokud organizace spěchá na obsazení volné pracovní pozice, tak období o ucházení na pracovní pozici bude krátké, ale zpravidla by nemělo být kratší než dva týdny od uveřejnění nabídky zaměstnání. Kratší období je typické u méně kvalifikovaného pracovního místa.

10. Sběr informací a dokumentů od uchazečů a následné jednání s uchazeči

Pro tuto fázi je charakteristické získávání potřebných dokumentů a informací od uchazečů a následné jednání s nimi. Při shromažďování dokumentů a informací od potencionálních uchazečů by měla být prováděna kontrola úplnosti vyplněných dokumentů a poskytnutých informací, v případě potřeby požádat uchazeče o doplnění.

11. Předvýběr uchazečů o pracovní pozici

Z celého seznamu uchazečů se vyberou ti uchazeči, kteří jsou vhodnými adepty pro zařazení na danou pracovní pozici. Předvýběr se uskutečňuje na základě předložených uchazečových dokumentů a informací. Výsledkem této fáze je zařazení uchazečů do tří skupin. První skupinou jsou velmi vhodní uchazeči, druhou skupinou jsou vhodní uchazeči a poslední, třetí skupinou jsou nevhodní uchazeči. V některých literaturách se uvádějí pouze dvě skupiny třídění uchazečů. A to na skupinu vhodných a nevhodných uchazečů.

12. Seznam uchazečů, kteří jsou pozváni k výběrovému řízení

V procesu získávání pracovníků se tento krok považuje za závěrečný. Seznam uchazečů je sestaven abecedně a to proto, že u předvýběru se uchazeči třídí jen do skupin, u kterých se nestanovuje pořadí. Z tohoto seznamu je vybrán vhodný kandidát případně kandidáti, kteří obsadí volné pracovní pozice a zároveň se stávají zaměstnanci organizace.

2.9.3 Požadavky na potencionální uchazeče

Vždy, když dochází k přijímání nových pracovníků, tak manažeři od těchto pracovníků očekávají řadu osobních vlastností a předpokladů. Proto ne vždy je pro manažery jednoduché definovat a stanovit tyto požadavky tzn., že není snadné stanovit

předpoklady, které jsou pro výkon pracovního místa důležité. Požadavky, které jsou kladeny na nové zaměstnance lze rozčlenit do několika základních oblastí. Mezi tyto oblasti lze začlenit především specifické pracovní zkušenosti, řídicí schopnosti, motivační předpoklady, vzdělání a odborné znalosti, osobní flexibilitu, jazykové a počítačové dovednosti, zdravotní stav, sociální schopnosti a osobností předpoklady.

U stanovování předpokladů není problémem vymezit požadavky na vzdělání či technické, jazykové, odborné a počítačové dovednosti a schopnosti. Větší problém nastává s vytyčením požadavků týkajících se osobních a sociálních dovedností a s vymezením motivačních předpokladů.

Požadavky, které by neměly chybět u většiny pracovních pozic, lze definovat šesti následujícími charakteristikami.

1. **Pracovní stabilita** – znamená, aby nový zaměstnanec měl v úmyslu u společnosti pracovat delší dobu. Už při přijímacím řízení by se měla organizace zaměřit na to, zdali uchazeč o zaměstnání se chce pracovně usadit, anebo prochází obdobím, kdy hledá pracovní pozici, která ho naplňuje a která mu vyhovuje. Pracovní stabilitu u nově přijímaného zaměstnance prozradí většinou krátký pracovní úvazek u předchozích zaměstnavatelů.
2. **Intelligence** – je důležitá při nalézání lepšího a rychlejšího řešení problémů a zároveň je předpokladem dalšího učení.
3. **Pozitivní pracovní postoje** – jsou důležité pro utváření příjemného kolektivu v práci. Proto je vhodné, aby zaměstnanec měl pozitivní vztah k práci a měl přátelský a vstřícný přístup ke svým spolupracovníkům.
4. **Odpovědnost a loajalita** – je nesmírně důležité vybrat zaměstnance, kteří budou vůči zaměstnavateli loajální a zároveň budou ochotni převzít odpovědnost za výkon na pracovní pozici.
5. **Schopnost pracovního nasazení** – tento požadavek spočívá ve schopnosti zaměstnance nepřetržitě jít za dosažením svého pracovního cíle. Součástí tohoto předpokladu tvoří i osobní flexibilita, která spočívá

ve schopnosti a ochotě měnit své zvyky, učit se novým způsobům a přijímat nové úkoly.

6. **Motivace** – aby pracovní výkonnost byla maximální, hraje důležitou roli vnitřní motivace zaměstnance. Proto je zapotřebí, aby zaměstnanec byl motivován nejen ze strany organizace, ale aby on sám měl svou vnitřní motivaci, která mu bude napomáhat plnit jednak cíle organizace, ale také své osobní cíle, například povýšit na vyšší pracovní místo.

2.9.4 Adaptace nových pracovníků

„Uvádění nových pracovníků do organizace spočívá v procedurách charakteristických pro den, kdy pracovník nastupuje do podniku, a dále pak v procedurách, která mají novému pracovníkovi poskytnout základní informace, které potřebuje k tomu, aby se rychle a vhodným způsobem v podniku adaptoval a začal pracovat.“ (Armstrong 2007, s. 395)

Adaptace nových pracovníků si klade za cíl:

- Snížit pravděpodobnost brzkého odchodu zaměstnance,
- Zajistit, aby nový zaměstnanec podával požadovaný pracovní výkon v co nejkratším čase po jeho nástupu do organizace,
- Zvýšit zaměstnancovu stabilitu, které bude dosaženo vytvořením příznivého postoje a vztahu k podniku,
- Snažit se odbourat počáteční fázi, ve které se pracovníkovi zdá vše neobvyklé, neznámé a cizí.

Adaptace zahrnuje jednak odborného zapracování a zvyknutí si na nové pracovní úkoly, ale zahrnuje i sociální začlenění nového zaměstnance do stávajícího pracovního kolektivu. Začátkem adaptace lze označit okamžik, kdy se strany přijímacího řízení, tedy zaměstnanec a zaměstnavatel, dohodly na uzavření pracovní smlouvy. V okamžiku, kdy nový pracovník nastoupí do zaměstnání, by měl získat svůj individuální adaptační plán, který je vypracován v písemné podobě a jeho konkrétní podoba závisí na pracovní pozici, kterou bude pracovník vykonávat. Adaptační plán je předán novému zaměstnanci první pracovní den v zaměstnání. Předání a vysvětlení plánu je v kompetenci

nadřízeného. Tento plán zahrnuje informace a dokumenty se kterými se nový pracovník musí seznámit, jaká školení absolvuje a jakými organizačními útvary musí projít.

2.9.5 Průběh adaptačního procesu

V úvodní části adaptace dochází k předání důležitých informací o organizaci, a to jednak ústní, ale i písemnou formou. Tuto úvodní část má zpravidla na starosti personální oddělení organizace. Podporu adaptace mohou zajistit různé orientační brožury či videoprezentace obsahující důležité informace o historii podniku, jeho službách či produktech, základních směrnících, o strategii organizace apod. Předávané informace by měly zahrnovat nejen základní charakteristiku firmy, nýbrž i možnost seznámení se s:

- pracovním řádem,
- pracovními podmínkami,
- pravidly odměňování,
- sociálním programem firmy,
- disciplinárními postupy,
- ochranou zdraví a bezpečnosti práce
- možnostmi vzdělávání a výcviku apod.

Předání informací by se mělo uskutečňovat nejen v písemné podobě, ale hlavně v ústní formě, která umožňuje snazší vysvětlení základních pravidel a postupů.

Adaptace by měla být v rámci organizačního útvaru zajištěna vedoucím pracovníkem příslušného útvaru. Během adaptace je nutné u nového zaměstnance vyvolat pocit, že si organizace jeho příchodu váží, a že byl očekáván, a že organizace je připravena mu poskytnout plnou podporu s novými úkoly i s adaptací v novém prostředí.

Jedním nejdůležitějších nástrojů adaptace jsou tzv. zpětnovazební rozhovory s nadřízeným. Tyto rozhovory se zaměřují nejen na to, jak zaměstnanec zvládá požadované pracovní úkony, ale i na to, jak je organizace s novým pracovníkem spokojena respektive spokojena s jeho pracovním chováním. Adaptační rozhovory musejí klást důraz

na to, aby v případě zaměstnance nezůstaly nezodpovězeny jakékoliv jeho dotazy či nejasnosti, nebo aby neexistovalo nedorozumění týkající se výkonu jeho pracovní pozice. Zpětnovazební rozhovor je uskutečňován na konci adaptačního období, ve kterém jsou zhodnoceny výsledky adaptace nového pracovníka, ale také jsou stanoveny rozvojové cíle, a zároveň jsou dohodnuty úkoly pro pracovní období.

2.9.6 Motivace zaměstnanců

Úkolem vedoucích pracovníků podniku nebo také managementu je motivovat své spolupracovníky. Čím více dokážou motivovat pracovníky, tím lepší je produktivita podniku. Navíc motivace posiluje odpovědnost a pracovní nasazení, zvyšuje iniciativu i ochotu vycházet vstříc požadavkům daného podniku. Manažeři se potýkají se dvěma oblastmi, které se týkají motivování pracovníků. Jednou z oblastí je **čím zaměstnance motivovat** a druhou kategorií je **jak s motivačními nástroji zacházet**.

2.9.6.1 Motivační nástroje

Základní charakteristika motivačních nástrojů spočívá v tom, zdali se tyto nástroje opírají o vnější, anebo vnitřní faktory motivace. Jinak vyjádřeno, zdali se opírají o hmotné či nehmotné faktory.

Vnější motivace je založena na zájmech finančních a dalších materiálních statků, tj. odměny, plat, zaměstnanecké výhody apod. U této motivace mají pracovníci zvýšený zájem nejen o to, jakou hmotnou odměnu dostanou za provedenou práci, ale mají také sklon očekávat odměnu za jakoukoli práci, kterou vykonají navíc. Aby motivace pracovníků byla co nejvíce posílena je vhodné, například určit jasná očekávání výsledků práce, zavést nepeněžní odměny nebo také stanovit odměny, které zaměstnanci získají za výslednou práci.

Vnitřní motivace spočívá ve výkonech zaměstnanců, za které nejsou finančně odměňováni. Tyto vnitřní faktory souvisí s profesním zájmem pracovníků a potřebou sebehodnocení. Mezi faktory vnitřní motivace patří zejména potřeby, například získat uznání a být respektován, získávat nové zkušenosti, udržovat přátelské vztahy na pracovišti a uplatnit své vlastní schopnosti apod.

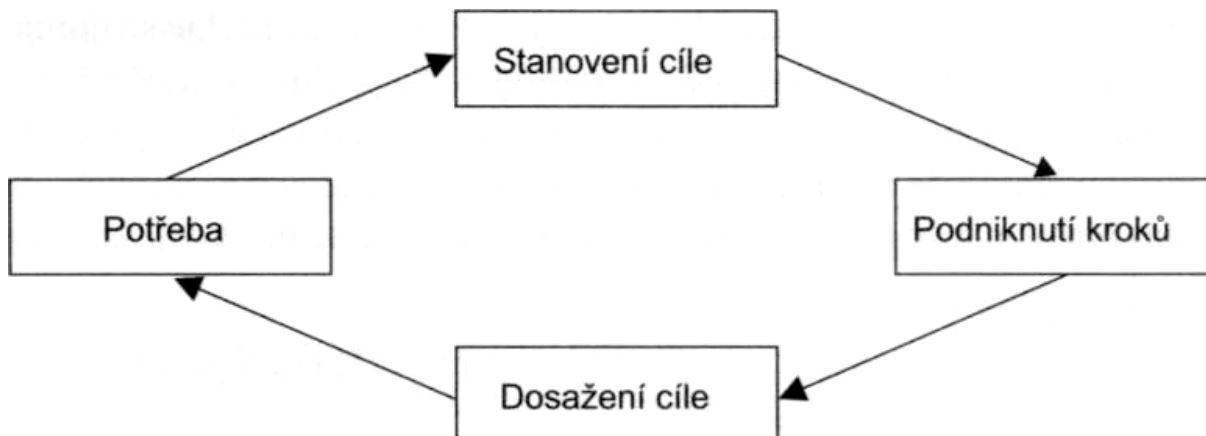
2.9.6.2 Motivační proces

Proces motivace zahrnuje tři složky, kterými jsou:

- směr – tj. co se pracovník snaží udělat,
- úsilí – tj. s jakou pílí se to pracovník snaží udělat,
- vytrvalost – tj. jak dlouho se daný úkol snaží udělat.

Model procesu je vyobrazen níže na obrázku č. 2 a naznačuje, že motivace souvisí s vědomým, anebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. „Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojují tyto potřeby a přání, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat.“ (Armstrong 2007, s. 220)

Obr. 2.2 Schéma motivačního procesu



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.9.7 Odměňování zaměstnanců

Odměňování neznamena pouhé stanovení mezd, nýbrž také poskytování zaměstnaneckých výhod. Smyslem odměňování je nalézt propojení mezi mzdou za vykonanou práci a určitými formami nefinančního charakteru. Z toho vyplývá, že zaměstnavatel respektive organizace nabízí příležitosti učit se novým věcem a napomáhá

v oblasti rozvíjení svých zaměstnanců, pečuje o zaměstnance a vytváří jim kvalitní pracovní podmínky, umožňuje získat různé formy uznání, ať už finanční či nefinanční povahy aj. Ve skutečnosti nelze zcela objektivně stanovit mzdu za odvedenou práci.

Dříve než organizace začne odměňovat své zaměstnance, je nutné, aby si stanovila či vyjasnila svou **strategii a filozofii** odměňování.

Filozofie odměňování spočívá ve zvolení metody, kterou bude organizace používat k odměňování pracovníků a dále spočívá ve stanovení mzdové pozice, kterou chce zaměstnavatel dosáhnout ve srovnání s konkurencí v daném odvětví, anebo na trhu práce. Tato filozofie má za úkol vyjádřit daný přístup zaměstnavatele k řešení mzdových problémů tzn., jaké má použít sankce za nestandardní pracovní výkon, jakým způsobem má ohodnotit pracovní výkon apod. Filozofie odměňování především formuluje:

- *„co organizace považuje za hlavní faktor diferenciace mezd (mohou to být znalosti a pracovní zkušenosti, pracovní výkon nebo pracovní způsobilosti),*
- *jaké nástroje použije ke stanovení individuální mzdy (může to být hodnocení práce, hodnocení pracovního výkonu nebo princip seniority),*
- *jaký podíl pohyblivé mzdy z celkové mzdy, resp. příjmu ze závislé činnosti, považuje za stimulačně účinný,*
- *jaké pravomoci v oblasti mezd deleguje na vedoucí zaměstnance.“*
(Dvořáková a kol. 2012, s. 306)

Strategie odměňování vyjadřuje **za co, kolik, komu a jak platit**. Základním pramenem této strategie je strategie lidských zdrojů a strategie organizace. Na strategii odměňování má značný vliv:

- trh a zákonné regulace,
- manažerské postupy a klima organizace,
- organizační kultura,
- kolektivní vyjednávání,
- historie a současnost vnitřních mzdových předpisů.

Strategie odměňování se vytváří proto, aby přispěla k realizaci cílů daného podniku. To znamená, že vymezuje mzdové nároky strategie organizace, informuje zaměstnance o mzdové politice a zásadách odměňování podniku, pracuje na zdokonalování mzdového systému, snaží se sladit proces stanovení mezd s očekáváním zaměstnanců apod.

2.9.7.1 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody (benefity) představují dodatečná zvýhodnění pro zaměstnance a zahrnují širokou škálu služeb, zboží, sociální péče a požitky, za které by musel zaměstnanec normálně zaplatit. Benefity lze definovat, např.: „*Benefity jsou jakákoliv forma příjmu ze závislé činnosti, která není mzdou za vykonanou práci, tj. sem můžeme zařadit závodní stravování, ale i např. dodávku bioproduktů či poradenství o duchovním životě.*“ (Dvořáková a kol. 2012, s. 325) Tyto výhody jsou poskytovány ke mzdě za vykonanou práci. Mohou se vyskytovat v peněžité formě, anebo mohou mít podobu výhody peněžité hodnoty. Benefity tvoří část příjmu ze závislé činnosti. Do benefitů lze zařadit, například služební vůz, služební mobilní telefon, příspěvky na rekreaci a kulturní vyžití, příspěvky na penzijní připojištění, stravenky apod.

2.10 Použité metody

Tato část je zaměřena na vydefinování použitých metod v bakalářské práci. Nejprve bude definován strukturovaný rozhovor a poté SWOT analýza.

2.10.1 Strukturovaný rozhovor

Do strukturovaných rozhovorů jsou začleňovány veškeré rozhovory, ve kterých jde o objasnění věcných otázek, o řešení věcných problémů a v neposlední řadě jsou zde začleňovány výměny informací a názorů.

Řízený strukturovaný rozhovor je specifický tím, že respondent je dotazován tazatelem.

Strukturovaný rozhovor lze rozčlenit:

- **Standardizovaný (strukturovaný) rozhovor** – tento rozhovor je specifický svým daným řádem, samotný postup je prováděn na základě předem připraveného textu, tzn., že tazatel čte otázky a respondent na ně odpovídá

- **Nestandardizovaný (nestrukturovaný) rozhovor** – specifika nestrukturovaného rozhovoru spočívá v tom, že zde není přesný řád. Tím je myšleno, že otázky nejsou přesně formulovány. Dotazování probíhá tak, že respondent vypráví a tazatel se na patřičné informace může doptat.
- **Polostandardizovaný (částečně strukturovaný) rozhovor** – vyskytuje se zde kombinace strukturovaného i nestrukturovaného rozhovoru.

2.10.2 SWOT analýza

Tato analýza může být využita k jednomu či více účelům. Obvykle bývá využívána jako podklad pro vytváření alternativ strategií s využitím matice SWOT. Mezi další účely využití lze zařadit, například definování vizí, formulace strategických cílů či identifikace kritických oblastí. V samotném názvu SWOT jsou písmena, která vyjadřují zkratky z anglického originálu, S (Strengths) vyjadřuje silné stránky, W (Weaknesses) je symbol pro slabé stránky, O (Opportunities) je písmeno vyjadřující příležitosti a T (Threats) skrývá hrozby.

Faktory SWOT analýzy lze charakterizovat jako:

- **Silné stránky** – představují vnitřní faktory, které působí pozitivně na efektivnost a výkonnost organizace,
- **Slabé stránky** – symbolizují vnitřní faktory, které působí negativně na efektivnost a výkonnost organizace
- **Příležitosti** – vyjadřují takové faktory, které přicházejí z vnějšího okolí organizace a které lze využít pro zvýšení výkonnosti a efektivnosti podniku,
- **Hrozby** – zahrnují faktory, které působí z vnějšího okolí organizace a které mohou ohrozit výkonnost a efektivnost podniku.

SWOT analýza představuje rozbor a hodnocení aktuálního stavu organizace – vnitřní prostředí podniku, a představuje vývoj vztahů s okolím – vnější prostředí podniku.

3 Charakteristika společnosti

Společnost, která poskytla informace z oblasti lidských zdrojů, požádala o neuvádění svého skutečného obchodního jména. Pro účely bakalářské práce tuto společnost nazveme společností ABC. Tudiž v praktické části bude zmiňovaná společnost vystupovat pod obchodním jménem ABC.

3.1 Základní charakteristika společnosti ABC

Zmiňovaná společnost sídlí v Brně a na českém trhu působí od roku 1995. Tato firma vystupuje v právní formě jako společnost s ručením omezeným, kde statutárním orgánem je jediný jednatel. Tento jednatel za společnost jedná a podepisuje veškeré dokumenty, které přicházejí z okolí podniku nebo se vytvářejí vně podniku. Zmíněný jednatel společnosti ABC je zároveň i jediným vlastníkem společnosti, a zároveň plní funkci jediného společníka v této firmě. Co se týče základního kapitálu, lze konstatovat, že po stránce vlastního kapitálu je společnost silná. Vývoj základního kapitálu od roku 1995 až po rok 2002 zobrazuje tabulka uvedená níže. Od roku 2002 až po současnost je výše základního kapitálu neměnná.

Tab. 3.1 Vývoj základního kapitálu společnosti ABC

Rok	Zápis ZK	Výmaz ZK	Částka Kč
1995	20.7.	2.11.	100 000
2000	2.11.	8.2.	2 000 000
2002	8.2.	-	6 000 000

Zdroj: vlastní zpracování

Předmětem podnikání této společnosti je poskytování technických služeb k ochraně majetku a osob a dle obchodní živnosti je předmětem podnikání koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Firma ABC se zabývá zabezpečovací technologií a jejich produkty lze rozčlenit dle následujících kategorií:

- **EZS – elektronické zabezpečovací systémy** – zde patří, například detektory pohybu, poplachové ústředny, sirény, požární a kouřové detektory, signalizace otřesů apod.,

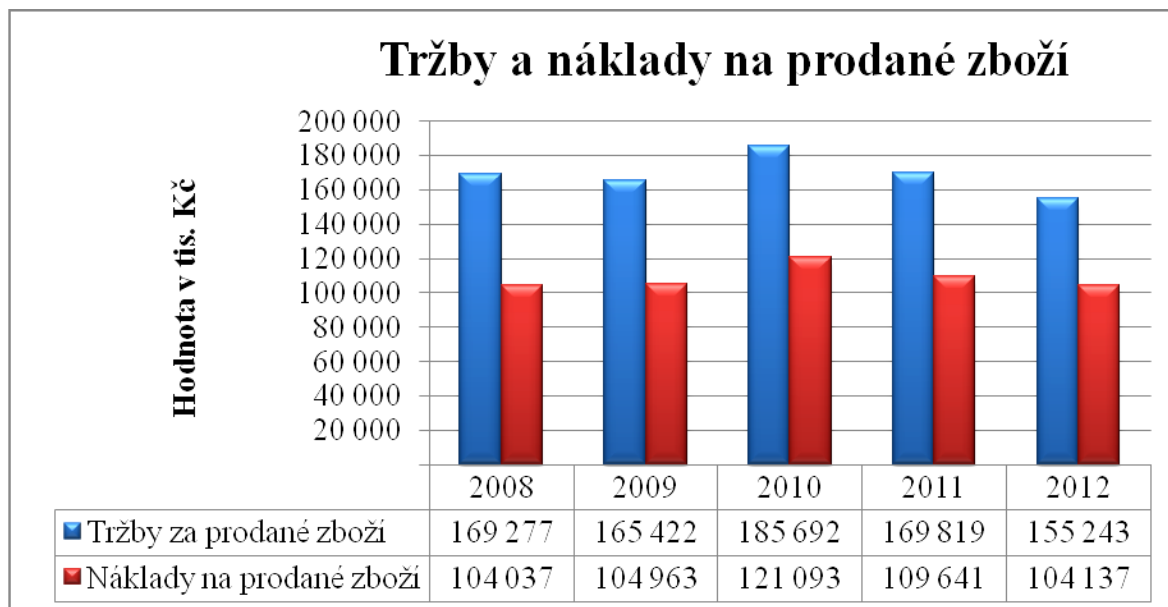
- **Kontrola přístupu a docházky** – do této kategorie lze začlenit čtečky, ústředny pro přístup a docházku, elektronické zámky aj.,
- **Obvodová ochrana** – zde lze zařadit, například plotový zabezpečovací systém, IR závora pro perimetrickou ochranu s detekcí pohybu,
- **EPS – elektronická požární signalizace** – tato kategorie je specifická, například požárními detektory, speciálními zdroji 24V napětí pro EPS, testovacími servisními pomůckami a náhradními díly pro EPS atd.,
- **CCTV – uzavřené televizní okruhy** – zde patří digitální video rekordéry, kamery, kryty a konzole apod.,
- **HD CCTV – HD/FULL HD technologie pro CCTV** – v této kategorii lze nalézt IP kamery, IP přenosné prvky jakou jsou, například switche, routery aj.,
- **GPS sledování** – toto GPS sledování umožňuje sledovat vozidla, zboží a umožňuje vést elektronickou knihu jízd,
- **Telekomunikace** – tato kategorie nabízí GSM telefonní ústředny a moduly, dveřní interkony, GSM komunikátory a ovládání, datové převodníky apod.,
- **Automobilová elektronika** – do této sekce lze zařadit kamery pro záznam v automobilu a autoalarmy,
- **Software** – tato kategorie poskytuje software pro EPS, EZS, CCTV a pro GPS sledování,
- **Zdroje a ostatní elektrický materiál** – zde lze začlenit nespočetné množství vypínačů, spínačů, mechanických a elektronických zámků, kabelů, vodičů atd.,
- **Osvětlovací technologie** – tato kategorie nabízí svítidla pro výbušná prostředí, osvětlení parků, areálů. Dále zahrnuje elektronické předřadníky apod.

Společnost ABC má jednu hlavní provozovnu se sídlem v Brně, dále pak má vedlejší provozovny po celé České republice. Vedlejších provozoven, k datu 31.12.2013, je 9 a sídlí v Praze, Liberci, Ostravě, Mělníku, Plzni, Českých Budějovicích, Karlových Varech, Hradci Králové a ve Zlíně.

3.2 Výsledky hospodaření

Hlavní zdroj příjmu pro společnost představuje nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje. Jedná se zejména o výše zmiňované kategorie zboží.

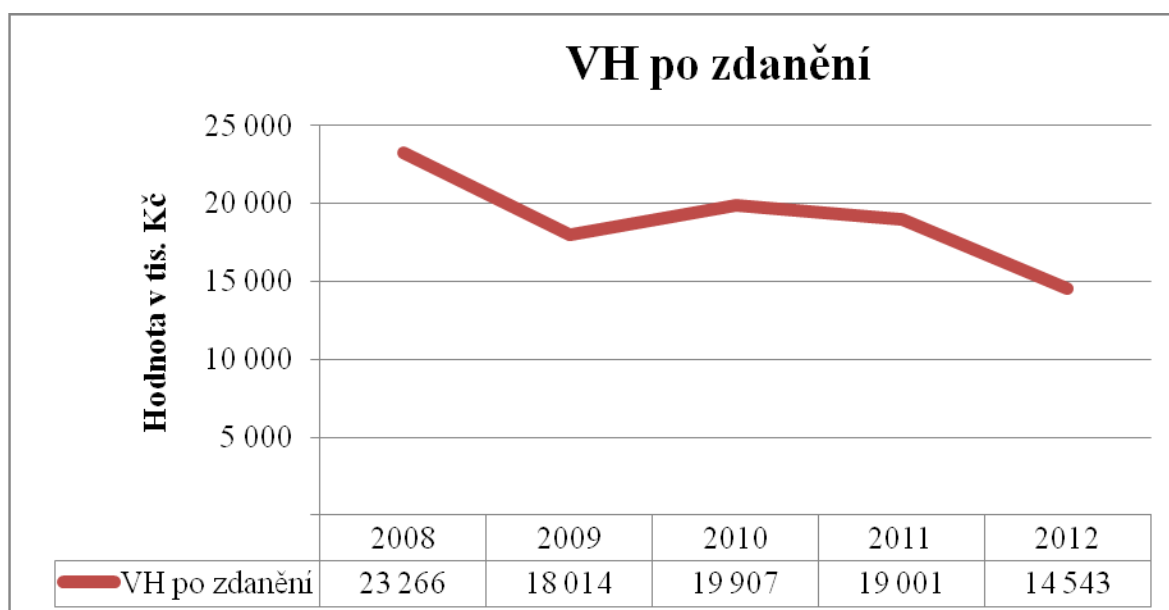
Graf 3.1 Vývoj tržeb a nákladů na prodané zboží společnosti ABC



Zdroj: vlastní zpracování

V posledních pěti letech společnost zaznamenala nejvyšší tržby v roce 2010, rovněž v tomto roce byly zaznamenány i nejvyšší náklady tohoto sledovaného období. Rozdíl mezi tržbami v roce 2008 a 2009 je nepatrný vzhledem k celkové částce tržeb daného roku. Od roku 2010, kdy byl zaznamenán nárůst tržeb o cca 20 tis. Kč oproti roku 2009, se tržby postupně snižovaly. V roce 2011 tržby poklesly o 16 tis. Kč ve srovnání s rokem 2010. Tržby za prodané zboží v roce 2012 byly nejnižší za sledované období. Byl zaznamenán pokles o cca 14 tis. Kč oproti roku 2011.

Graf 3.2 Vývoj výsledku hospodaření po zdanění společnosti ABC



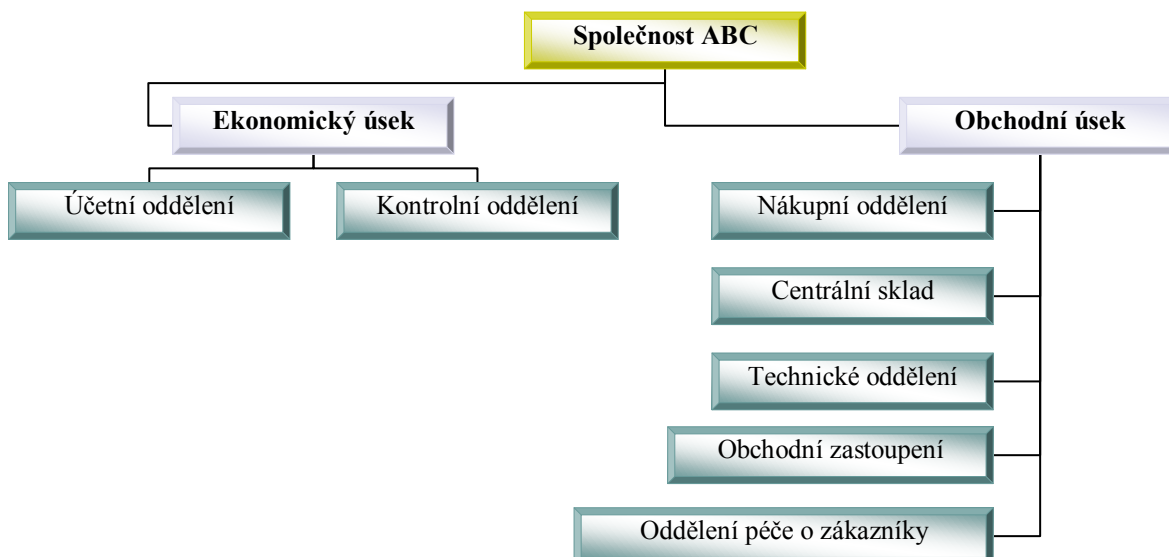
Zdroj: vlastní zpracování

Za posledních pět let společnost ABC dosahovala nejvyššího zisku v roce 2008. Tento rok lze označit za zlomový, neboť v následujících letech nedošlo k překročení hranice z roku 2008. V roce 2009 poklesl zisk o 23 % oproti roku 2008. Rok 2010 přinesl s sebou mírné zlepšení, výsledek hospodaření společnosti ABC vzrostl o 10 % oproti roku 2009. Dále výsledek hospodaření v roce 2011 poklesl o 5 % oproti roku 2010. Stejně jako v roce 2009, tak i v roce 2012 byl zaznamenán pokles výsledku hospodaření o 23 % ve srovnání s rokem 2011.

3.3 Organizační struktura společnosti

Společnost ABC se člení na dva úseky, ekonomický a obchodní. Každý úsek zahrnuje svá oddělení. Pod ekonomický úsek spadá účetní a kontrolní oddělení, kdežto obchodní úsek pojímá nákupní a technické oddělení, centrální sklad, oddělení péče o zákazníky a jednotlivá obchodní zastoupení. Pro jednodušší orientaci je tato organizační struktura demonstrována níže na obrázku č. 3.1. Každé oddělení má svého vedoucího a těmto vedoucím jsou podřízeni zaměstnanci daných oddělení. Ekonomický i obchodní úsek mají své ředitele, kteří jsou přímými nadřízenými vedoucích jednotlivých oddělení.

Obr. 3.1 Schéma organizační struktury společnosti ABC



Zdroj: vlastní zpracování

3.3.1 Činnosti jednotlivých oddělení

- **Kontrolní oddělení** – toto oddělení zabezpečuje veškerou kontrolní činnost v podniku. Zejména zaručuje kontrolu skladových zásob.
- **Účetní oddělení** – zaměstnanci účetního oddělení zajišťují účetnictví celé firmy a věnují se personálním a mzdovým záležitostem.
- **Nákupní oddělení** – oddělení nákupu zastřešuje nákup zboží z tuzemského i zahraničního trhu, dále se zabývá celními záležitostmi společnosti a v neposlední řadě vyřizuje reklamace s dodavateli zboží.
- **Technické oddělení** – mezi kompetence tohoto oddělení spadá technická podpora ke zboží, které společnost prodává, poskytování školení zákazníkům k zakoupenému zboží, testování nových výrobků, případně oprava vadného zboží.
- **Centrální sklad** – společnost má zřízen jeden centrální sklad v Brně, do kterého se soustřeďují veškeré nakoupené zboží určené k prodeji, a zároveň se z tohoto skladu rozesílá zboží do jednotlivých poboček (obchodní zastoupení) v rámci České republiky.
- **Obchodní zastoupení** – do této kategorie spadají veškeré vedlejší provozovny společnosti, které zajišťují distribuci zboží konkrétnímu zákazníkovi a sjednávají kontrakty v rámci lokality, ve které sídlí.

- **Oddělení péče o zákazníky** – jednou z činností tohoto oddělení je hledání nových zákazníků a zajišťování styků s dosavadními zákazníky. Toto oddělení se také stará o reklamu a propagaci společnosti.

4 Analýza řízení lidských zdrojů

Tato část bakalářské práce je zaměřena na lidské zdroje v samotném podniku ABC. K vypracování této kapitoly poslouží informace získané od personální pracovnice vybrané společnosti. Informace byly získány osobně prostřednictvím strukturovaného rozhovoru (viz příloha č. 1 – Strukturovaný rozhovor), kde samotný rozhovor probíhal dne 26.3.2014 v 15:00 hodin v kanceláři personální pracovnice, která sídlí v místě hlavní provozovny, tudíž v Brně. Jak již bylo řečeno, společnost chce zachovat svou identitu, taktéž to platí i pro nezveřejňování jména personalistky, se kterou strukturovaný rozhovor proběhl.

4.1 Zaměstnanci společnosti

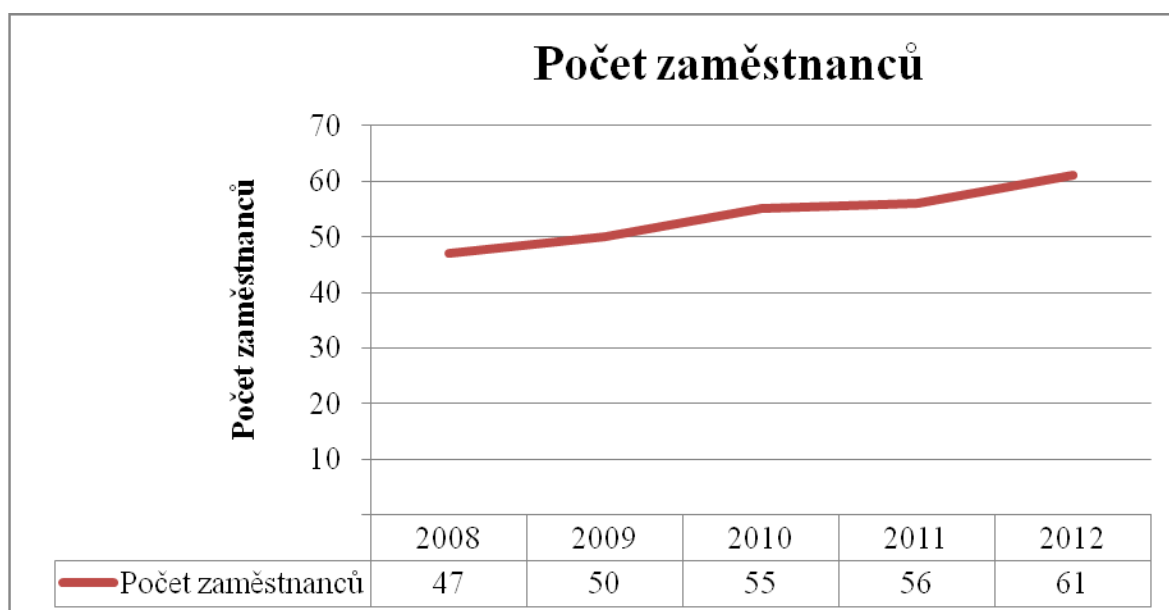
V současné době společnost zaměstnává 63 zaměstnanců. Složení zaměstnanců na hlavní provozovně v Brně je následující:

- Účetní oddělení – 7 zaměstnanců,
- Kontrolní oddělení – 4 zaměstnanci,
- Technické oddělení – 7 zaměstnanců,
- Prodejna Brno – 4 zaměstnanci,
- Nákupní oddělení – 4 zaměstnanci,
- Centrální sklad – 4 zaměstnanci,
- Oddělení péče o zákazníky – 2 zaměstnanci,
- IT oddělení – 12 zaměstnanců.

Zbývajících 19 zaměstnanců je rozmístěno ve vedlejších provozovnách, které společnost má po celé České republice.

Vývoj zaměstnanců za posledních 5 let je vyobrazen na následujícím grafu č. 4.1.

Graf 4.1 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti ABC



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že společnost měla v roce 2012 nejvíce zaměstnanců od dob svého založení, a to 61, přičemž s rozvíjející se společností jejich počet stále roste. V současné době společnost zaměstnává 63 zaměstnanců a s ohledem na plánované otevření dalších vedlejších provozoven mimo území města Brna do roku 2016, se počet zaměstnanců opět zvýší. Od roku 2008 až po rok 2010 byl meziroční přírůstek zaměstnanců o 3 až 5 pracovníků, v roce 2011 byl přijat pouze jeden zaměstnanec a v roce 2012 se počet zaměstnanců zvýšil o 5 pracovníků.

4.2 Přijímání pracovníků

Společnost ABC má jednu personální pracovníci, která pracuje v místě sídla společnosti. Její náplní je konečné schválení pro přijetí nového zaměstnance, současně za přijetí nových zaměstnanců do společnosti i zodpovídá. Na každé jednotlivé pobočce společnosti ABC si její odpovědný vedoucí potenciálního nového zaměstnance vybírá na základě výběrového řízení s tím, že jeho přijetí musí konzultovat s hlavní personální pracovníci. Tudíž, dříve než je potenciální zaměstnanec na pobočce přijat do výběrového řízení, musí být tento výběr schválen hlavní personální pracovníci.

Proces získávání nových zaměstnanců začíná, jako téměř v každé organizaci, u doručených životopisů, ze kterých vedoucí oddělení vybírají vhodné uchazeče. Následuje

osobní schůzka, na které uchazeč o zaměstnání ve společnosti absolvuje písemný test odborných znalostí a následně ústní pohovor s vedoucím pracovníkem. Vedoucí pracovník si následně vybere adepta na požadovanou pozici, kterého musí schválit hlavní personální pracovnice. Analogickým způsobem probíhají i náборы nových zaměstnanců na ostatních pobočkách.

Společnost preferuje uzavírání pracovních smluv na hlavní pracovní poměr, které tvoří cca 90% zaměstnanců, ve zbývajících 10% se jedná o brigádníky a studující, se kterými je uzavírána dohoda o provedení práce, případně dohoda o pracovní činnosti, případně po skončení jejich studia jim je nabídnut hlavní pracovní poměr.

Pracovní doba zaměstnanců ve společnost ABC je ve všední dny vždy od 8:00 hod do 16:30 hod, kde tato otevírací doba je platná pro všechny pobočky, které společnost má na území České republiky. Společnost zaměstnává zaměstnance v jednosměnném provozu.

4.2.1 Požadavky na uchazeče

Bezúhonnost, flexibilita, ochota vzdělávat se, dobrá schopnost spolupráce, středoškolské vzdělání, práce s počítačem a jeho uživatelským rozhraním a komunikativnost lze označit za aspekty neboli požadavky, které jsou vyžadovány po uchazečích o zaměstnání. Tyto prvky jsou společné pro všechny pracovní pozice. Bod rozpojení ve společných požadavcích nastává v okamžiku vyššího pracovního postavení místa, na které se potenciální uchazeč hlásí. Na ředitele obchodního a ekonomického úseku je vyžadováno vysokoškolské vzdělání a minimálně 3 roky praxe v oboru. Pozice ředitele daného úseku je obsazována většinou z řad stávajících zaměstnanců. Na pozici vedoucího oddělení jsou pracovníci rovněž obsazováni z řad stávajících zaměstnanců, kdy jejich zaměstnanecký poměr musí trvat nejméně 3 roky. Další požadavky na tuto pozici jsou shodné s požadavky pro uchazeče o zaměstnání.

4.2.2 Proces adaptace

Adaptace nově přijatého zaměstnance probíhá pozvolným způsobem s cílem, aby se tento zaměstnanec správně začlenil do nového pracovního poměru. V první řadě dochází k seznámení s novými spolupracovníky a pracovním prostředím tak, aby se mohl nový zaměstnanec na pracovišti posléze sám dobře orientovat. Následuje obeznámení se s produkty firmy a celým procesem chodu společnosti, a to včetně i např. vstupním

školením, bezpečností práce na pracovišti, apod. Zpočátku se nový zaměstnanec zapracovává pod dohledem svého přímého nadřízeného, případně kolegy.

4.2.3 Řízení zaměstnanců

Společnost se snaží o demokratický styl vedení, přičemž i zde funguje vztah nadřízený – podřízený. Úkoly zadává a současně kontroluje majitel společnosti, jehož přímými podřízenými jsou ředitelé ekonomického a obchodního úseku, pod které spadají vedoucí jednotlivých oddělení a pod ně jednotliví pracovníci. Vedoucí pracovník je odpovědný za své oddělení, přičemž má odpovídající pravomoci k jeho vedení.

Dle získaných informací se ve společnosti ABC snaží vytvářet dobré pracovní vztahy tak, aby mezi zaměstnanci, resp. nadřízenými a podřízenými panovala příjemná atmosféra a pracovní prostředí pro kvalitně odvedenou práci. V případě výskytu jakéhokoliv závažnějšího problému, který souvisí s plněním daného úkolu či problému mezi samotnými zaměstnanci jako takovými, se snaží daný problém vyřešit přímý nadřízený, případně sám majitel společnosti, který rozhodne o následném řešení a nápravě.

Zaměstnanci se sami zapojují do řešení pracovních problémů, jejich připomínky a návrhy se společnost snaží zohlednit při zavádění nových prvků do provozu.

4.2.4 Hodnocení zaměstnanců a jejich vzdělávání

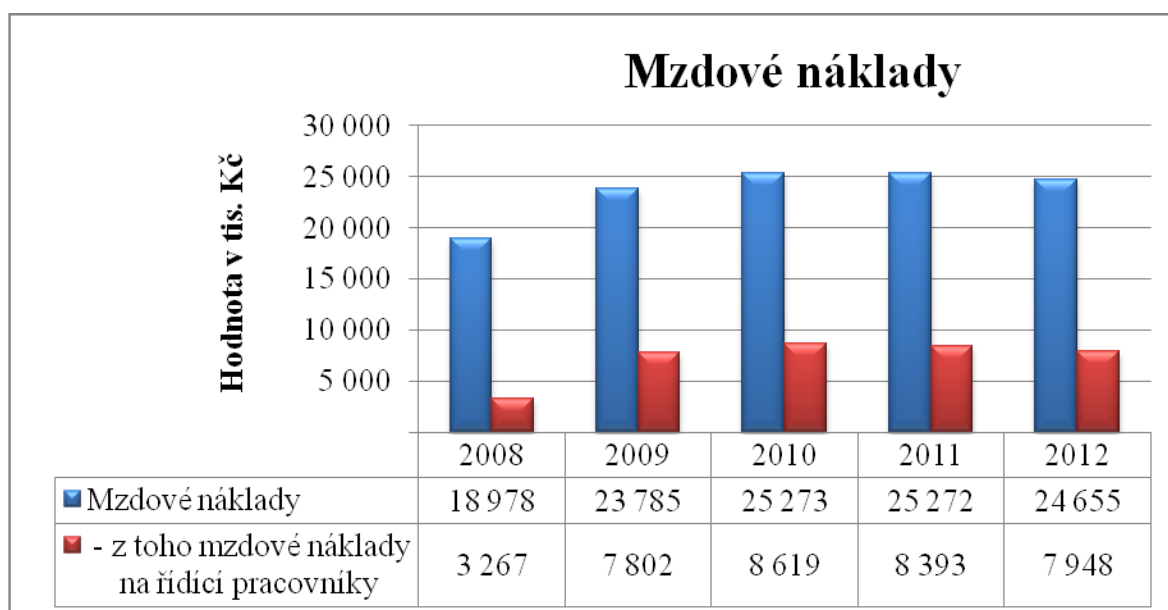
Hodnocení a následné odměňování zaměstnanců se odvíjí od pracovní pozice zaměstnance ve společnosti. Společnost odměňuje své pracovníky mimořádným finančním ohodnocením před dovolenými a před vánočními svátky, dále pak pochvalou od vedoucího pobočky, případně majitele společnosti s mimořádnou finanční odměnou.

Společnost investuje finanční prostředky i do vzdělávání svých zaměstnanců, kteří jsou dle potřeb školeni odbornými školiteli přímo v místě pracoviště. Zaměstnanci mohou v rámci pracovní doby využít kurz zdokonalení se v cizím jazyce a to jednou za čtrnáct dní. Taktéž jsou stávající zaměstnanci školeni z bezpečnosti a ochrany zdraví při pracovním procesu se závěrečným testem, přičemž každý nově nastupující zaměstnanec toto školení absolvuje automaticky při svém nástupu.

4.2.5 Odměňování zaměstnanců

Výše odměny se odvíjí od pracovní pozice zaměstnance. Všichni zaměstnanci ve společnosti jsou odměňováni formou hodinové mzdy, ke které pouze zaměstnanci obchodního oddělení dostávají i procentuální provizi z uzavřených kontraktů.

Graf 4.2 Vývoj mzdových nákladů společnosti ABC



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu č. 4.2 lze určit, že společnost měla v roce 2010 nejvyšší náklady na mzdy. Je zřejmé, že i v tomto roce měla nejvyšší náklady na mzdy řídících pracovníků. Mezi zmíněné řídící pracovníky lze zahrnout vedoucí oddělení a vedoucí vedlejších provozoven společnosti ABC a také do této skupiny lze začlenit ředitele ekonomického a obchodního úseku. V roce 2009 bylo zaznamenáno 25% navýšení mzdových nákladů vzhledem k roku 2008, a zároveň došlo k navýšení mezd řídících pracovníků v celkové sumě zhruba 4.500 tis. Kč. Společnosti ABC se v roce 2011 snížily mzdové náklady pouze o 1 tis. Kč oproti roku 2010 a další snížení se projevilo na mzdách řídících pracovníků, načež toto snížení činilo přibližně 220 tis. Kč. Rok 2012 byl pro společnost ABC ve znamení opakovaného snížení nákladů na mzdy pracovníků. V tomto roce došlo ke snížení o cca 2 %, a snížení mzdových nákladů na řídící pracovníky činilo zhruba 440 tis. Kč.

4.2.6 Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců u společnosti ABC se uskutečňuje prostřednictvím finančních prostředků, a to tak, že společnost vyplácí pracovníkům peněžní příspěvek před Vánocemi a před dovolenými. Výše tohoto příspěvku se odráží podle finanční situace podniku, respektive zisku společnosti. Další uplatňovaná forma motivace se vyskytuje v podobě ústní pochvaly od vedoucího pracovníka, kdy vedoucí pracovník si zavolá podřízeného a pochválí ho. Pokud pracovník odvede skvělý výkon je ústně pochválen vedoucím pracovníkem nebo také ředitelem daného úseku, pod který pracovník patří.

4.2.7 Péče o zaměstnance

V této oblasti společnost doposud nevyvíjí žádnou aktivitu, s ohledem na udržení si kvalitních pracovníků však o této sféře odměňování uvažuje.

4.2.8 Ukončení pracovního poměru

Společnost ABC je poměrně věkově mladou společností, doposud neměla možnost ukončit pracovní poměr se svým zaměstnancem jeho odchodem do starobního důchodu. K ukončení pracovního poměru dochází téměř z 99 % dohodou z osobních důvodů zaměstnanců (zdravotní důvody, odchod na rodičovskou dovolenou, změna bydliště, apod.), jedno procento pak tvoří ukončení pracovního poměru z důvodu hrubého porušení pracovních povinností zaměstnance.

4.3 SWOT analýza

Údaje, které byly zjištěny pomocí strukturovaného rozhovoru, budou následně rozčleněny do kvadrantů – silné a slabé stránky, příležitosti, hrozby - SWOT analýzy. Tyto údaje v podobě faktorů budou následně ohodnoceny a tyto hodnoty se přenesou do poziční mapy. Na základě tohoto procesu budou společnosti ABC navrženy patřičná doporučení.

Tab. 4.1 SWOT analýza firmy ABC

INTERNÍ PROSTŘEDÍ	
Silné stránky (Strength)	Slabé stránky (Weakness)
S1: dobrá úroveň informovanosti zaměstnanců	W1: systém odměňování (benefity)
S2: zapojování zaměstnanců do řešení problémů	W2: systém vzdělávání
S3: podniková kultura	W3: nedostatečná motivace
S4: pracovní doba	W4: málo firemních akcí (seznámení)
S5: spolupráce s personálními agenturami	W5: nízká spolupráce mezi odděleními
EXTERNÍ PROSTŘEDÍ	
Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threat)
O1: zisk kvalitních zaměstnanců od konkurence	T1: konkurence v odvětví
O2: kontakty na SŠ a VŠ	T2: odchod zaměstnanců ke konkurenci
O3: vytvoření nových poboček v ČR	T3: nedostatek práce pro zaměstnance - propouštění
O4: budování pověsti "dobrého" zaměstnavatele	T4: nedostatek kvalifikované pracovní síly
O5: spolupráce se zahraniční firmou z oboru	T5: "pomluvy" bývalých zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.1 Silné stránky

K základním silným stránkám společnosti ABC patří dobrá úroveň informovanosti zaměstnanců. Tento faktor silné stránky společnosti spočívá v tom, že pracovníci jsou dobře informováni od svých nadřízených, ale zároveň také opačně. Informovanost spočívá v konkretizaci úkolů, jasně stanovených termínů, popřípadě upřesnění nejasností ze strany zaměstnanců. Komunikace ve firmě funguje spolehlivě a bez větších problémů, což pomáhá ke správnému využití času ze strany zaměstnanců. Zapojování zaměstnanců do řešení problémů zaštiťuje využívání snahy zaměstnanců podílet se na řešení daného problému. Nadřízení své podřízené rádi vyslechnou a případné připomínky k dané problematice zapracují do návrhu na vyřešení. Díky těmto skutečnostem dochází k rychlejšímu rozvoji firmy a také k dokonalejšímu plnění potřeb zákazníků. Třetí silnou stránkou je podniková kultura, která spočívá v tom, že společnost ABC poskytuje svým zaměstnancům dobré pracovní zázemí. Ať už se jedná o dobré pracovní vztahy či vstřícnost ze strany vedení nebo nadřízených pracovníků, vždy je cílem spokojenost zaměstnanců a kvalitní podniková kultura. Pracovní doba je také silnou stránkou firmy,

neboť zaměstnanci společnosti ABC pracují ve všední dny od 8 hod do 16:30 hod. Po zbytek dne a víkendy mají zaměstnanci volno a mohou jej využít k vlastní potřebě a koníčkům. Zaměstnanci nemusí udržovat pohotovost nebo pracovat na směnný provoz, což všichni hodnotí jednoznačně pozitivně. K silným stránkám společnosti také patří spolupráce s personálními agenturami. K získání nových uchazečů o zaměstnání společnost využívá společnost ABC personální agentury, jejíž výhodou je, že se firma nemusí starat o výběr vhodných kandidátů, popřípadě jsou jí vhodní uchazeči doporučení a z nich si již firma vybere. Dochází tak k úspoře času, společnost má širší okruh pro získání kvalitních pracovníků, které jednodušeji nalezne.

4.3.2 Slabé stránky

Jednou ze slabin společnosti ABC je systém odměňování. Společnost svým zaměstnancům neposkytuje žádné zvýhodnění – benefity, přičemž se může stát, že zaměstnanci změni prostředí zaměstnání už jen třeba z důvodu, že tato společnost neposkytuje žádné benefity pro své pracovníky. Další slabinou této společnosti je systém vzdělávání zaměstnanců. Společnost proškoluje zaměstnance jen dle potřeb, tudíž žádné pravidelné proškolení u této společnosti není zavedeno. Následující slabá stránka spočívá v nedostatečné motivaci. Motivace u této společnosti spočívá ve finančním ohodnocení před dovolenými a před Vánocemi a případně pochvalou od vedoucího pobočky. Každý člověk má rád uznání a pochvalu, o to víc ji má rád každý zaměstnanec. Každá pochvala a uznání je balzámem pro uši zaměstnance. Čtvrtou slabou stránkou společnosti ABC je uskutečňování málo firemních akcí, které by napomohly k ucelenosti společnosti a vzájemné propojenosti mezi zaměstnanci jako takovými a mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky. Mezi poslední slabou stránku, která byla nalezena u této společnosti, patří nízká spolupráce mezi odděleními. Pod tuto slabinu lze zahrnout nízkou komunikaci v oblasti zakázek, malou vzájemnou spolupráci na zakázkách či nedostatečné předávání informací mezi sebou.

4.3.3 Příležitosti

Mezi příležitosti společnosti se řadí možnost zisku kvalitních zaměstnanců od konkurence. Jedná se o pracovníky s dobrou kvalifikací, zkušenostmi, a dalšími kvalitními vlastnostmi, přičemž tato příležitost je podmíněna atraktivní platem a podmínkami firmy. Další příležitost lze vidět v rozšíření a prohloubení kontaktů s pedagogickými pracovníky

na středních a vysokých školách, kteří firmě mohou doporučovat, popřípadě posílat na praxi dobré studenty s budoucí perspektivou. Pro rozvoj firmy a také možnost nového uplatnění pro stávající zaměstnance je důležité vytvoření nové pobočky na území České republiky, čímž společnost ABC nabídne i nová pracovní místa pro uchazeče o zaměstnání v daném regionu. Dojde také k rozšíření pokrytého území službami společnosti ABC. Jako jednodušší, ale zároveň i náročná na čas, se jeví příležitost ve formě budování dobré pověsti společnosti jako zaměstnavatele. S tímto musí přijít i spolupráce se zaměstnanci a jejich spokojenost, kterou dají najevo svému okolí. Poslední příležitostí firmy je možnost spolupráce se zahraniční firmou ze stejného oboru. Spolupráce by měla přinést vzájemné zkušenosti na odborné úrovni a předání zkušeností v oblasti řízení lidských zdrojů.

4.3.4 Hrozby

Tradiční hrozbou všech podniků je konkurence v odvětví. Ta z hlediska zaměstnanců může způsobovat i jejich odchod ze společnosti, čímž dochází k odlivu kvalitní a kvalifikované pracovní síly. Proto je důležité se zaměstnanci pravidelně diskutovat o tom, jak jsou spokojeni s firmou jako zaměstnavatelem. K další hrozbě firmy ABC patří nedostatek pracovního zatížení pro stávající zaměstnance. Tímto dojde k nucenému propouštění, které následně může způsobit pokles dobré pověsti firmy jako zaměstnavatele nebo také odliv dalších zaměstnanců ze společnosti. V některých případech se může stát, že bude chtít firma obsadit pracovní místo, na které je však potřeba vysoce kvalifikovaného a zkušeného pracovníka například z oboru IT. V takovém okamžiku nastane situace, že společnost nebude moci najít takového pracovníka nebo nebude moci poskytnout vhodným uchazečům jimi požadované podmínky. Následně vše může vést až ke ztrátě některých sjednaných zakázek. Jako poslední hrozbu firmy ABC lze uvést nepravdivé nebo zveličované pomluvy ze strany bývalých nespokojených zaměstnanců. Tím může být ohrožena celá pověst podniku, a proto se vedení snaží, aby každý zaměstnanec opouštěl společnost s dobrým pohledem na ni.

4.4 Poziční mapy

Vybrané faktory silných a slabých stránek a faktory příležitostí a hrozeb jsou zpracovány do následujících tabulek, kde jsou bodově ohodnoceny. Rozmezí bodů je od 1 do 5, kdy 1 je nejhorší a 5 je symbolem pro nejvyšší ohodnocení. Bodové ohodnocení faktorů bylo provedeno personální pracovníci a autorem této bakalářské práce v době, kdy

probíhal strukturovaný osobní rozhovor s personální pracovníci společnosti ABC. Po ohodnocení každého faktoru došlo ke zprůměrování každého ohodnocovaného faktoru a následně dochází k vytvoření pozičních map pro silné a slabé stránky a pro příležitosti a hrozby. Hodnocení jednotlivých faktorů zachycují tabulky č. 4.2 a č. 4.3. U silných a slabých stránek se hodnotí důležitost faktoru pro firmu ABC a možnosti, jakými je firma schopna silné a slabé stránky ovlivnit ve svůj prospěch.

Tab. 4.2 Bodové ohodnocení silných a slabých stránek

Faktory \ Hodnocení	Hodnocení důležitosti pro firmu						Hodnocení schopnosti ovlivnění firmou					
	body (1-5)						body (1-5)					
Silné stránky	1	2	3	4	5	Ø	1	2	3	4	5	Ø
S1: dobrá úroveň informovanosti zaměstnanců		1		1		3				1	1	4,5
S2: zapojování zaměstnanců do řešení problémů	1				1	3	1	1				1,5
S3: podniková kultura		1		1		3			1	1		3,5
S4: pracovní doba	1	1				1,5				2		4,5
S5: spolupráce s personálními agenturami	1		1			2		1		1		3
Faktory \ Hodnocení	Hodnocení důležitosti pro firmu						Hodnocení schopnosti ovlivnění firmou					
	body (1-5)						body (1-5)					
Slabé stránky	1	2	3	4	5	Ø	1	2	3	4	5	Ø
W1: systém odměňování (benefity)	1	1				1,5				1	1	4,5
W2: systém vzdělávání			1	1		3,5			1		1	4
W3: nedostatečná motivace			1	1		3,5			1	1		3,5
W4: málo firemních akcí (seznámení)	2					1					2	5
W5: nízká spolupráce mezi odděleními				1	1	4,5			2			3

Zdroj: vlastní zpracování

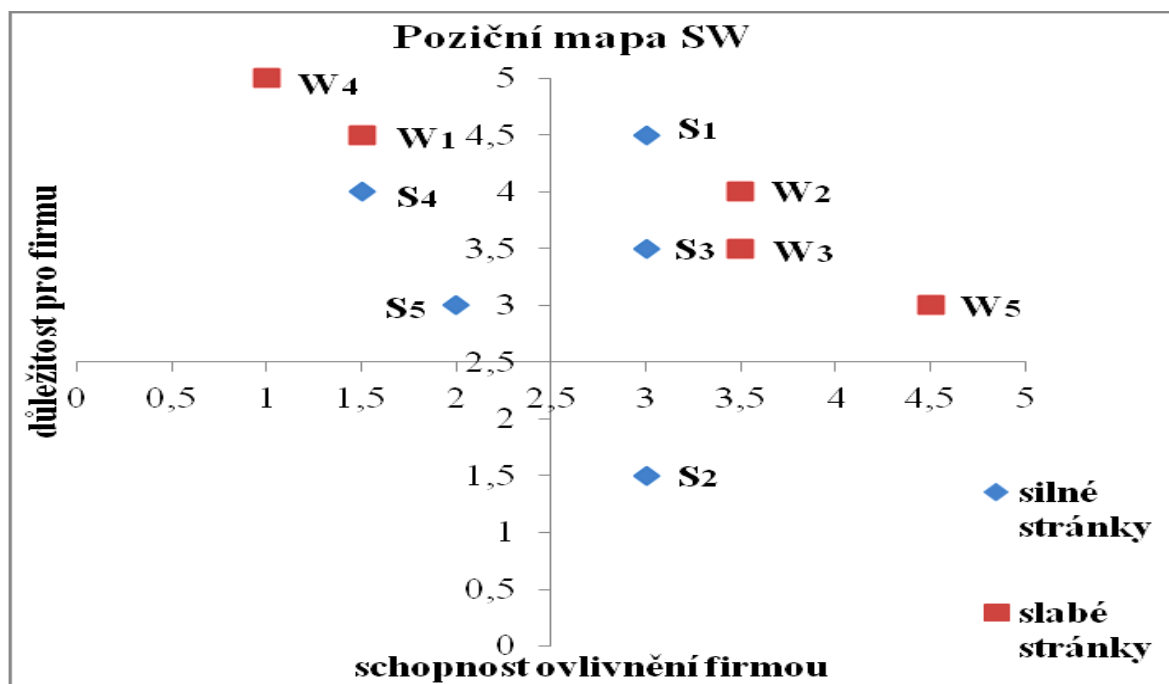
Tab. 4.3 Bodové ohodnocení příležitostí a hrozeb

Faktory \ Hodnocení	Hodnocení síly vlivu						Hodnocení možnosti výskytu					
	body (1-5)						body (1-5)					
Příležitosti	1	2	3	4	5	Ø	1	2	3	4	5	Ø
O1: získání kvalitních zaměstnanců od konkurence		2				2	1	1				1,5
O2: kontakty na SŠ a VŠ	1			1		2,5				1	1	4,5
O3: vytvoření nových poboček v ČR		1	1			2,5		1	1			2,5
O4: budování pověsti "dobrého" zaměstnavatele	1	1				1,5			1		1	4
O5: spolupráce se zahraniční firmou z oboru			1	1		3,5			1		1	4
Faktory \ Hodnocení	Hodnocení síly vlivu						Hodnocení možnosti výskytu					
	body (1-5)						body (1-5)					
Hrozby	1	2	3	4	5	Ø	1	2	3	4	5	Ø
T1: konkurence v odvětví		1		1		3				1	1	4,5
T2: odchod zaměstnanců ke konkurenci		1		1		3				2		4
T3: nedostatek práce pro zaměstnance	2					1	1	1				1,5
T4: nedostatek kvalifikované pracovní síly				1	1	4,5	2					1
T5: "pomluvy" bývalých zaměstnanců	1	1				1,5	1	1				1,5

Zdroj: vlastní zpracování

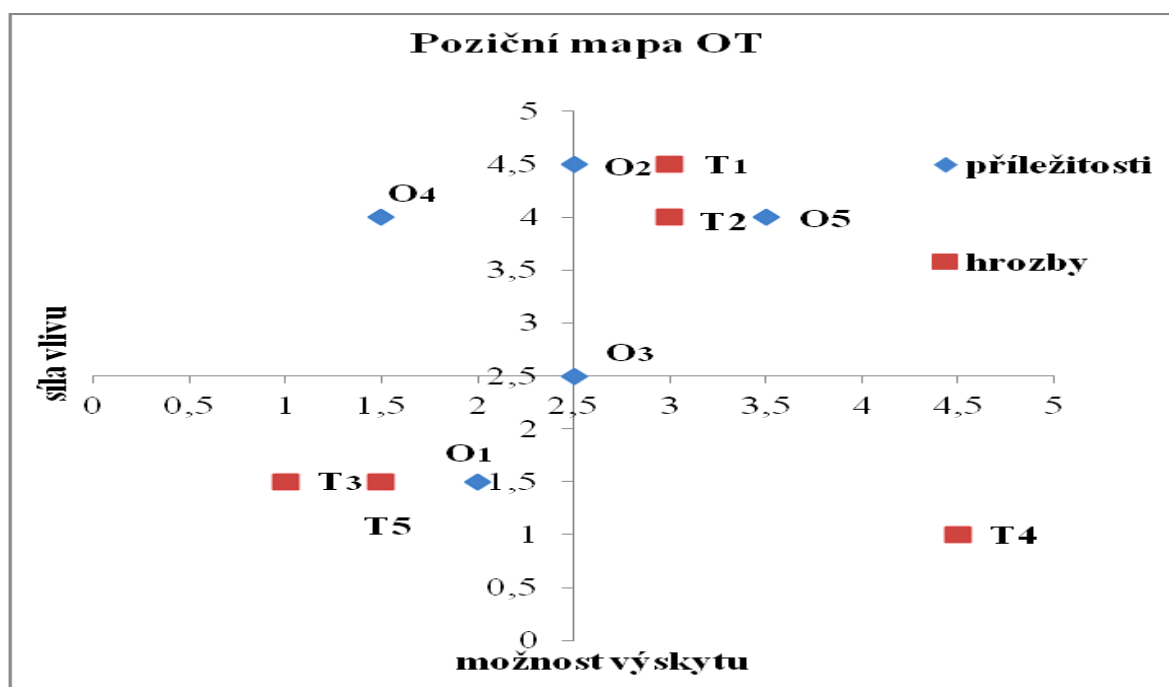
Na základě výše uvedených tabulek a ohodnocení jednotlivých faktorů jsou vytvořeny následující poziční mapy, zvláště pro silné a slabé stránky a zvláště pro příležitosti a hrozby. Tyto poziční mapy jsou základem pro následné stanovení návrhů a doporučení pro firmu ABC z hlediska řízení lidských zdrojů.

Graf 4.3 Poziční mapa silných a slabých stránek



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.4 Poziční mapa příležitostí a hrozeb



Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedené poziční mapy evidují faktory sestavené ze SWOT analýzy, viz. tab. 4.1. Graf č. 4.3 zaznamenává silné a slabé stránky, v nichž proti sobě stojí důležitost, těchto silných a slabých stránek pro společnost ABC, a schopnost společnosti ABC tyto stránky ovlivnit. Oproti tomu graf č. 4.4 zachycuje příležitosti a hrozby pro zmíněnou společnost, a zároveň vyjadřuje na jedné straně možnost výskytu těchto příležitostí a hrozeb, na straně druhé vyjadřuje intenzitu vlivu, tedy jak vliv těchto příležitostí a hrozeb bude působit na společnost ABC. Faktory silných a slabých stránek a rovněž faktory příležitostí a hrozeb byly ohodnoceny bodovým rozmezí 1 – 5, přičemž 1 vyjadřuje nejhorší ohodnocení a 5 nejlepší ohodnocení. Následně ohodnocené faktory byly zaznamenány do výše znázorněných grafů, které v celku vyjadřují jednotlivé body, jenž podkladem pro jednotlivá opatření společnosti ABC.

5 Návrhy a doporučení

Na základě SWOT analýzy a pozičních map se vyhodnotily pozitivní i negativní stránky společnosti ABC, podle nichž jsou stanoveny následující návrhy a doporučení a také kladné kroky firmy v oblasti řízení lidských zdrojů.

5.1 Silné stránky

Silné stránky vyjadřují něco, v čem společnost dominuje. Mohou vyjadřovat tzv. „esa v rukávu“, které se například mohou stát i konkurenční výhodou pro společnost, a proto je důležité silné stránky společnosti přinejmenším udržovat na stávající úrovni, ale hlavně rozvíjet a posouvat o krok dopředu. Pro silné stránky společnosti ABC se následně doporučuje:

1) Dobrá úroveň informovanosti zaměstnanců

Společnost ABC dbá na to, aby své zaměstnance informovala řádně a včas, zejména pak své zaměstnance informuje o plnění konkrétních úkolů. Důsledkem tohoto postupu je to, že nedochází ke zmatečným situacím na pracovišti a zaměstnanci se mohou plně věnovat výkonu své práce, tedy k plnění uzavřených zakázek. Společnosti ABC se doporučuje, aby vedoucí oddělení uskutečňovali minimálně 1x týdně porady, na kterých svým podřízeným zaměstnancům sdělí podstatné informace a případně stanoví co, kdo a jak má vykonat. Tato navrhovaná porada by měla být časově přiměřená, tzn., že by neměla trvat déle jak 30 minut. Jedná se o týmovou poradu, kdy vedoucí vysvětlí plány a úkoly a případně odpoví na nejasnosti svých podřízených.

2) Zapojování zaměstnanců do řešení problémů

V této oblasti se společnosti ABC doporučuje, aby své zaměstnance zapojovala do řešení problémů prostřednictvím Brainstormingu. Navrhuje se, aby Brainstorming byl prováděn v rámci jednotlivých úseků, tudíž v rámci ekonomického a obchodního úseku, případně se Brainstorming může konat v rámci jednotlivých oddělení s ohledem na původ a závažnost problému. Častěji by se měl využívat v obchodním úseku, kde se problémy či nápady vyskytují častěji než v ekonomickém úseku. Ekonomický úsek zahrnuje účetní a kontrolní oddělení vykonávající rutinní práci, která má svůj řád a postup. Proto je zřejmé, že Brainstorming by zde nebyl natolik účinný. Ředitel

obchodního úseku by byl moderátor zmíněného Brainstormingu, zapisoval by jednotlivé nápady na tabuli (flipchart), kde doba trvání této metody by byla mezi 15 a 30 minutami. V této době by vedoucí a ostatní zaměstnanci jednotlivých oddělení navrhovali určitá opatření pro řešení problémů či pro určitá vylepšení

3) Podniková kultura

Společnost ABC v rámci svých sil je schopna ovlivnit a vylepšit svou podnikovou kulturu. Této společnosti lze doporučit, aby ke svému logu, které v rámci nezveřejňování společnosti nelze popsat ani ukázat, připojila i heslo neboli slogan společnosti ABC. Prostřednictvím sloganu by si zákazníci mohli lépe zapamatovat společnost a její předmět podnikání. Heslo by nemělo být dlouhé a ani by nebylo vhodné vytvářet jej v cizím jazyce. Společnost ABC by mohla využít pro vytvoření svého sloganu reklamní společnost BRNOMETAL. Důvod pro zvolení této společnosti je ten, že společnost ABC již spolupracuje s touto reklamní agenturou, navíc sídlí v Brně, kde má také sídlo společnost ABC a tato také spolupracuje s mnoha dalšími společnostmi. Reklamní agentura pro společnost ABC vytváří reklamní předměty v podobě propisovacích tužek, billboardů, upomínkových předmětů, apod. Je tedy zřejmé, že společnost ABC má již „přečtenou“, a proto by nebyl pro agenturu problém tuto společnost vystihnout patřičným sloganem.

Jako další doporučení lze uvést, aby společnost zavedla stejné pracovní oděvy, tedy pracovní stejnokroj. Je zřejmé, že účetní oddělení nebude ve stejném pracovním oděvu jako zaměstnanci skladu. Pro účetní, kontrolní, obchodní oddělení a oddělení péče o zákazníky se doporučuje nechat vyrobit společenskou bílou košili s malým logem společnosti ABC umístěným například u límce a k těmto košilím nechat vyrobit černé kalhoty pro pány a černou sukni pro dámy. Pro zbývající oddělení se doporučuje vyrobit zelené polokošile s logem firmy umístěným na kapse a k tomu nechat vyrobit černé kalhoty, kde by také bylo umístěno logo společnosti.

4) Pracovní doba

Pracovní doba ve společnosti ABC je stanovena od pondělí do pátku v časech od 8:00 do 16:30 hod. Délka pracovní doby je dostačující. Nedoporučuje se společnosti ABC, aby dobu zkracovala či prodlužovala. Zkrácení otevírací (pracovní) doby by pro společnost ABC znamenalo například neuskutečnění patřičných zakázek včas, kdy by se mohla

společnost dostat do časového skluzu. Naopak prodloužení otevírací doby by pro společnost nebylo příliš efektivní, a to z toho důvodu, že by zákazníci nejevili zájem o delší otevírací dobu, přičemž by toto prodloužení pracovní doby mohlo vést ke zvýšení mzdových nákladů na zaměstnance.

5) Spolupráce s personálními agenturami

Jednou z možností, jak společnost získává pracovníky, je spolupráce s personálními agenturami. Společnost ABC využívá služeb tří personálních agentur, které působí pouze v Jihomoravském regionu. S ohledem na tuto skutečnost, se tak společnosti doporučuje, aby se zaměřila na spolupráci pouze s jednou personální agenturou, která má celorepublikovou působnost. Díky celorepublikové působnosti personální agentury by společnost ABC mohla získávat zaměstnance i do svých vedlejších provozoven, které má v rámci České republiky. Vytýčení této spolupráce by pro společnost ABC znamenalo jednodušší a přehlednější spolupráci. V případě potřeby by společnost zadala požadavky na uchazeče personální agentuře a ta by společnosti vybrala nejvhodnější uchazeče na dané místo. Tato spolupráce by určitě byla přínosem pro oba zúčastněné subjekty.

5.2 Slabé stránky

Dále uvedené slabé stránky může společnost ABC eliminovat následovně:

1) Systém odměňování (benefity)

Společnost ABC svým zaměstnancům neposkytuje žádná zvýhodnění. Jedním z doporučení, jak tuto oblast vylepšit, je zavedení příspěvku na kulturní či sportovní vyžití. Navrhuje se, aby společnost ABC přispívala finanční částkou na zakoupené permanentní vstupy svých zaměstnanců. Ne všichni zaměstnanci preferují sportovní zařízení, a proto by společnost ABC měla poskytovat finanční příspěvky na kulturní vyžití, například finanční příspěvek na předplatné do divadla. Podmínky pro kulturní či sportovní vyžití by byly stejné. Zaměstnanci přinesou doklad o zaplacení permanentky a na základě toho jim společnost ABC vyplatí finanční příspěvek. Finanční příspěvky by společnost ABC mohla vyplácet půlročně, kdy konkrétní výši příspěvku by vždy stanovilo vedení společnosti. Tyto dva návrhy doporučení jsou pouze minimem, které lze v oblasti zaměstnaneckých výhod (Benefity) uskutečnit. Jako další možností na zlepšení těchto výhod se společnosti

ABC doporučuje, aby se tato obrátila na společnost Sodexo, která navrhuje firmám velký rozsah řešení zaměstnaneckých benefitů.

2) Systém vzdělávání

Zaměstnancům společnosti ABC je zprostředkováván jazykový kurz, kdy každých 14 dnů dochází do společnosti učitel cizího jazyka. Společnosti ABC je doporučeno, aby zajistila svým zaměstnancům systém vzdělávání v oblasti manažerských a komunikačních dovedností, vedení lidí, a řadu jiných oblastí, kdy by do společnosti ABC docházel čtvrtletně lektor, který by školil danou problematiku. Školení by mohlo probíhat na půdě společnosti ABC, která má k těmto účelům vhodně zařízenou zasedací místnost. Tato místnost je vybavena moderní technologií, tudíž školení by bylo zajímavější a efektivnější. Tento způsob systému vzdělávání by zaměstnancům napomohl jednak získat znalosti a dovednosti potřebné pro pracovní úkony a za druhé by tyto znalosti a dovednosti napomohli zaměstnancům v osobnostním utváření.

3) Nedostatečná motivace

Společnosti ABC se v oblasti motivace doporučuje, aby na potřeby zaměstnanců pohlížela prostřednictvím tzv. Maslowy pyramidy potřeb. Podstavec pomyslné pyramidy potřeb a zároveň nejnížší úroveň této pyramidy tvoří základní fyziologické potřeby. Tuto potřebu lze uspokojit penězi. Pokud se společnost ABC zaměří na další potřeby, zjistí, že další úroveň potřeb zaměstnanců penězi neuspokojí. Proto by motivace zaměstnanců společnosti ABC neměla být jenom finanční. Další čtyři úrovně Maslowy pyramidy potřeb jsou potřeba bezpečí a jistoty, potřeba sounáležitosti, potřeba uznání a úcty a tou nejvyšší úrovní je potřeba seberealizace. Na základě těchto potřeb se společnost ABC navrhuje, aby vedení společnosti včetně ředitelů úseků a vedoucích oddělení absolvovali kurz, který je informuje, jak správně „zacházet“ se zaměstnanci. Společnost ABC by mohla využít zkušené lektory, kteří se touto problematikou zabývají. Společnost sice bude muset investovat určitou výši finančních prostředků do tohoto školicího kurzu, ovšem investice se jí vrátí v podobě spokojených a „kvalitních“ zaměstnanců, což se i odrazí v samotném chodu společnosti. Absolvovat kurz nestačí, je pouze základní stavební jednotkou k vytvoření celku. Vedoucí pracovníci by měli studovat odbornou literaturu či odborné články vztahující se k této problematice. Veškeré převzaté informace naučí a především

zdokonalí dovednosti vedoucích pracovníků. Tito se budou schopni orientovat v utváření se dobrých vztahů mezi zaměstnanci, budou schopni svým podřízeným naslouchat, komunikovat s nimi a v neposlední řadě je pochválit tak, aby se jim dostalo potřeb z Maslovovy pyramidy.

4) Firemní akce

Co se týče firemních akcí, je možno společnosti ABC doporučit, aby tato jedenkrát za čtvrt roku uspořádala firemní akci, a to ať již s ohledem na výročí firmy nebo k Vánocům. Na tomto organizovaném setkání by vedení společnosti promluvílo o společných cílech podniku. Dále by na této firemní akci mohli být představeni nově přijatí pracovníci, mohly by se zde uskutečňovat gratulace k narozeninám pracovníků či pochvaly zaměstnanců před celou společností. Setkání by bylo závazné pro celou společnost, tudíž i pro všechny vedlejší provozovny, která společnost ABC má zřízeny. Společnost by mohla tuto firemní akci uskutečnit buď ve svých prostorách v Brně, kde má i sídlo, anebo by mohla zařídit pronájem salonku, například někde v hotelu či penzionu, mimo Brno. Vzhledem k tomu, že se konání firemních akcí doporučuje uskutečňovat 1krát za tři měsíce je vhodné tuto variantu využívat výjimečně z hlediska ušetření finančních prostředků za pronájem.

5) Nízká spolupráce mezi odděleními

Komunikace v rámci oddělení se doporučuje zlepšit následujícími kroky. Navrhuje se konání pravidelných desetiminutových porad v intervalech pondělí, středa a pátek. Na poradách by měli být projednány aktuální problémy jednotlivých oddělení a mělo by se dospět k určitým řešením. Porad by se zúčastnili vedoucí jednotlivých oddělení.

5.3 Příležitosti

1) Získání kvalitních zaměstnanců od konkurence

Zaměření společnosti na získání pracovníků od konkurence je pouze málo pravděpodobné. V případě, pokud by společnost ABC chtěla získat nové zaměstnance od stávající konkurence, musela by se zaměřit na vylepšení dosavadního systému odměňování. Aby společnost ABC takové pracovníky získala, musela by jim nabídnout lepší mzdové ohodnocení, než které mají u konkurence. Taková možnost se jeví

pravděpodobná pouze u vysoce kvalifikovaných pracovníků z oblasti informační technologie.

2) Kontakty na středních a vysokých školách

V této oblasti by společnost ABC mohla díky kontaktům na středních a vysokých školách získávat perspektivní studenty, kteří by se eventuelně mohli stát zaměstnanci společnosti. Doporučení pro společnost ABC je takové, aby vybraní zaměstnanci navštívili vytipované střední a vysoké školy, kde představí společnost vedení těchto škol se záměrem utváření spolupráce mezi společnostmi a studenty. Vybranými zaměstnanci jsou myšleni v případě vedlejších provozoven vedoucí poboček a v případě sídla firmy, například ředitel obchodního úseku. Škola by pak zajistila společnosti odpovídající studenty, oproti tomu společnost by mohla nabídnout studentovi adekvátní odměnu za jeho výpomoc, případně pracovní poměr. Tímto doporučením by ve společnosti ABC mohlo dojít ke snížení nákladů spojených s výběrem uchazečů, tzn. zaplacení služeb personální agentury, aj.

3) Vytvoření nových poboček v České republice

Jedna z možností, jak by mohla společnost ABC upevnit své postavení na obchodním trhu, je otevření další nové pobočky mimo Brno. Ze strukturovaného rozhovoru (viz příloha č. 1 – Strukturovaný rozhovor) je patrné, že společnost ABC do budoucna plánuje rozšíření své působnosti. Z hlediska doporučení by pro společnost ABC bylo vhodné, kdyby svou další provozovnu vytvořila na území Olomouckého kraje, respektive přímo v Olomouci. Důvodem pro zvolení města Olomouc je ten, že doposud má společnost ABC provozovny převážně na severozápadě republiky, dále pak v Moravskoslezském, Jihomoravském a Zlínském kraji. Olomouc by se stala dalším spojovacím článkem společnosti v rámci České republiky. V této souvislosti je možno konstatovat, že by společnost ABC měla pokrytí na cca třech čtvrtinách ČR. Z výše uvedeného vyplývá, že město Olomouc je optimálním místem pro rozšíření společnosti ABC, když zároveň by s vytvořením nové pobočky došlo k vytvoření nových pracovních míst.

4) Budování pověsti „dobrého“ zaměstnavatele

Budování pověsti „dobrého“ zaměstnavatele je dlouhodobější záležitostí, která obnáší přímé a vstřícné jednání se zaměstnanci. Společnost by měla v daných mezích vyhovět individuálním požadavkům svých zaměstnanců, například na dovolenou v případě

mimořádné události. V případě rozvázání pracovního poměru se zaměstnanci, se pak společnosti doporučuje, aby tato upřednostňovala ukončení pracovního poměru dohodou.

5) Spolupráce se zahraniční firmou z oboru

Společnost ABC by mohla spolupráci se zahraniční firmou ze stejného oboru navázat, například na veletrhu výpočetní techniky INVEX, který se koná pravidelně v Brně. Tato spolupráce by pro podnik a jeho zaměstnance přinesla nové zkušenosti, a také by mohla vést ke spolupráci na velkých zakázkách a projektech. Docházelo by tak ke zvyšování zisku firmy a růstu odbornosti jejich zaměstnanců.

5.4 Hrozby

1) Konkurence v odvětví + odchod zaměstnanců ke konkurenci

Konkurence v odvětví a případný odchod zaměstnanců ke konkurenci se řadí k hrozbám, které dosahují vysoké pravděpodobnosti možného výskytu. Proto lze společnosti ABC doporučit, aby pravidelně vyhodnocovala stav konkurence, a to nejen z hlediska podnikatelského, ale také z hlediska případného odchodu svých zaměstnanců. Například je možno společnosti doporučit, aby hlavní personální pracovnice pravidelně kontrolovala nabídky zaměstnání konkurenčních firem. Poskytované podmínky konkurencí by měly být porovnávány se zaměstnaneckými podmínkami společnosti ABC.

2) Nedostatek práce pro zaměstnance

Jako méně významná se jeví hrozba, která lze definovat jako nedostatek práce pro zaměstnance. Jelikož má společnost ABC dostatečný přísun zakázek, nemělo by hrozit propouštění zaměstnanců pro nedostatek jejich uplatnění. Důkazem stabilního zaměstnaneckého prostředí je rostoucí počet pracovníků. Situace by se mohla změnit v případě vysokého nárůstu konkurence, čímž by docházelo ke snížení počtu sjednaných zakázek společnosti ABC. Doporučuje se, aby vedoucí pracovníci pravidelně vyhodnocovali konkurenční prostředí, jak již bylo zmíněno výše.

3) Nedostatek kvalifikované pracovní síly

Hrozba nedostatku kvalifikované pracovní síly spočívá v tom, že pro společnost může nastat situace, kdy nebude schopna obstarat dostatek odborných pracovníků. Na druhou

stranu je však málo pravděpodobné, že by taková situace mohla nastat, protože má společnost ABC zajištěn přísun kvalitních zaměstnanců z personálních agentur a také díky doporučení stávajících zaměstnanců. Společnosti ABC se doporučuje, aby si své dosavadní zaměstnance snažila udržet a rozšiřovala jejich odbornou kvalifikaci a vzdělání.

4) „Pomluvy“ bývalých zaměstnanců

Jelikož se společnost ABC rozchází s každým pracovníkem ke spokojenosti obou stran, pravděpodobnost pomluv ze strany bývalých zaměstnanců je malá. Z tohoto hlediska lze společnosti doporučit udržení stabilních a dobrých vztahů se stávajícími zaměstnanci, kteří tak budou ochotni šířit pozitivní reference ve svém okolí.

6 Závěr

Teoretická část bakalářské práce se zabývá charakteristikou obecných pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů, a zároveň popisuje použité metody. Pro vypracování bakalářské práce bylo využito standardizovaného osobního rozhovoru, dále byla využita SWOT analýza ze které byly následně vytvořeny poziční mapy.

Ve třetí části této práce je představena společnost ABC, která poskytla potřebné informace pro zpracování daného tématu bakalářské práce. Na zmíněnou část navazuje čtvrtá kapitola, která je věnována samotnému řízení lidských zdrojů ve společnosti ABC. Na čtvrtou část navazuje SWOT analýza, která byla sestavena na základě získaných údajů, a zároveň tato analýza sloužila jako podklad pro vytvoření pozičních map jednak silných a slabých stránek, a také příležitostí a hrozeb. Společnosti ABC byla navržena různá doporučení, která vyplývala z vytvořených pozičních map.

Potřebné údaje pro vypracování závěrečné práce byly získány prostřednictvím standardizovaného osobního rozhovoru, které probíhalo s personální pracovnící společnosti ABC. Osobní rozhovor trvalo přibližně jeden a půl hodiny a uskutečnilo se v kanceláři personalistky.

Cílem bakalářské práce bylo zmapování oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti ABC. Na základě zjištěných skutečností bylo cílem navrhnout a doporučit taková opatření, která povedou ke zlepšení řízení lidských zdrojů ve společnosti ABC. Mezi nejdůležitější opatření, která jsou společnosti doporučována: **zlepšení systému odměňování zaměstnanců – finanční příspěvky na sport a kulturu, zlepšení kvalifikace pracovníků – zajištění školicího lektora, zlepšení podnikové kultury – zavedení stejnokrojů a sloganu společnosti, zlepšení komunikace – zavedení 10 minutových porad a porad v rámci oddělení, zapojování zaměstnanců do řešení problémů – Brainstorming, získávání pracovníků – spolupráce se školami a personální agenturou.** Veškerá doporučení, která byla navržena, by měla společnosti napomoci ke zlepšení řízení lidských zdrojů.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

- [1] ALLHOFF, Dieter-W a Waltraud ALLHOFF. *Rétorika a komunikace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 198 s. Psyché (Grada). ISBN 978-802-4722-832.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [4] GRASSEOVÁ, Monika. *Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.
- [5] HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha, 2008, 128 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.
- [6] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, xxvi, 559 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [7] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- [8] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- [9] POSPÍŠILOVÁ, Lenka. *Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2011. Diplomová práce, Fakulta ekonomická, Katedra řízení.
- [10] ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů: překlad bestselleru Human resource champions*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 275 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-247-3058-5.

[11] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 149 s. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

Internetové zdroje

[12] Management Mania Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/>

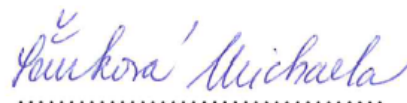
[13] Justice: oficiální server českého soudnictví. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/Uvod.aspx>

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9.5.2014



Michaela Ščurková

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Strukturovaný rozhovor

Příloha č. 1 – Strukturovaný rozhovor

1) Popište mi prosím, organizační strukturu Vaší společnosti?

Celkový počet zaměstnanců naší firmy v současné době činí 63 zaměstnanců. V roce 2011 měla naše společnost 56 zaměstnanců, v roce 2012 celkem 61 zaměstnanců. V současné době zaměstnáváme 63 osob.

2) Je společnost členěna na útvary? A jaký je počet zaměstnanců v jednotlivých útvarech?

Naše společnost se dělí na dva úseky, na obchodní a na ekonomický úsek. Pod ekonomický úsek spadá účetní a kontrolní oddělení. Obchodní úsek zahrnuje nákupní oddělení, centrální sklad, oddělení péče o zákazníky, jednotlivá obchodní zastoupení a prodejna v místě sídla společnosti, technické oddělení. Naše hlavní provozovna má celkem 44 zaměstnanců z toho, účetní oddělení má 7 zaměstnanců, nákupní oddělení má 4 zaměstnance, technické oddělení má 7 zaměstnanců, prodejna v místě sídla společnosti má 4 zaměstnance, centrální sklad má 4 zaměstnance, oddělení péče o zákazníky má 2 zaměstnance, kontrolní oddělení má 4 zaměstnance a IT oddělení má 12 zaměstnanců. Zbývající počet zaměstnanců je rozčleněn na pobočkách společnosti po celé České republice.

3) Zaměstnává Vaše společnost personální pracovníky a případně jaký je počet personálních pracovníků ve Vaší společnosti?

Naše společnost má jednu personální pracovníci, která schvaluje přijetí veškerých nových zaměstnanců.

4) Kdo je zodpovědný za přijímání nových zaměstnanců?

Zodpovědné osoby na každé pobočce v ČR jsou jejich vedoucí, kteří ve výběrových kolech vyberou několik vhodných uchazečů s tím, že tento výběr musejí konzultovat s hlavní personální pracovníci.

5) Jaké požadavky jsou kladeny na potencionální uchazeče na pracovní pozici?

Naše firma přijímá nového zaměstnance na základě potřeb toho kterého oddělení, přičemž preferuje odborné znalosti uchazeče, bezúhonnost, dosažené vzdělání, flexibilitu, ochotu se vzdělávat, dobrou schopnost spolupráce a komunikace.

6) Jaké prostředky využíváte k získání nových zaměstnanců? (internet, internetové pracovní portály aj., pozn. aut.)

Nové zaměstnance získáváme prostřednictvím internetových portálů tří personálních agentur, stejně tak prostřednictvím úřadu práce, případně na doporučení stávajících zaměstnanců. V neposlední řadě vybíráme z nabídek našich potencionálních uchazečů o pracovní místa, kteří se hlásí sami. Naše společnost si vede interní databázi uchazečů, kteří neuspěli při prvním pohovoru, ze kterých vybírá zaměstnance pro další pozice, a to s jejich souhlasem.

7) Jakým způsobem probíhá výběr nového zaměstnance?

Z přihlášených zájemců o zaměstnání vyberou vedoucí oddělení vhodné kandidáty na základě zaslaných životopisů. Zvolení uchazeči poté přizveme na osobní pohovor, který se skládá z pohovoru s vedoucím pracovníkem a písemného testu odborných znalostí. Vybrané uchazeče schvaluje hlavní personální pracovnice. Výběrové řízení probíhá tímto způsobem na všech pobočkách v České republice.

8) Prochází nově přijatý pracovník zkušební dobou?

Ano, každého nového pracovníka přijímáme na dobu určitou v trvání jednoho roku se zkušební dobou v délce tří měsíců. Výjimečně, po dobré předchozí zkušenosti s pracovníkem, zkušební dobu nevyžadujeme.

9) Jaký pracovní poměr je nabídnut zaměstnanci po zkušební době?

Po skončení pracovního poměru na dobu určitou se zkušební dobou, nabízíme pracovníkům ihned smlouvu pracovního poměru na dobu neurčitou. V případě zaměstnance bez zkušební doby ihned nabízíme pracovní smlouvu na dobu neurčitou.

10) Existuje u Vaší společnosti tzv. trainee program, případně jakým způsobem mohou studenti navázat spolupráci s Vaší firmou?

Z hlediska menší velikosti společnosti neposkytujeme pro studenty tzv. trainee program, ale případným studujícím uchazečům o pracovní místo nabízíme možnost spolupracovat s námi na základě zkráceného úvazku nebo občasných brigád. S takovýmto pracovníkem se po ukončení jeho studia snažíme navázat trvalý pracovní poměr.

11) Jakým způsobem jsou vybírání zaměstnanci do vedoucích pracovních pozic?

Na vedoucí pozice (vedoucí oddělení) vybíráme z řad stávajících pracovníků, rozhodují jejich schopnosti, dovednosti, zkušenosti, odborné znalosti a také oddanost firmě. Důležitou roli hraje součinnost pracovníka s cíli a know-how společnosti.

12) Jaké formy pracovních poměrů jsou uzavírány se zaměstnanci Vaší společnosti a jaké je procentuální vyjádření na celkovém počtu pracovních poměrů? A jaká je Vaše pracovní doba?

Převážnou většinu pracovních smluv uzavíráme na hlavní pracovní poměr, tato skupina tvoří přibližně 90 % zaměstnanců. Zbývajících 10 % tvoří pracovní poměry na dohodu o pracovní činnosti nebo o provedení práce, které jsou uzavírány s brigádníky a studujícími pracovníky.

V rámci naší společnosti je uplatňován jednosměnný provoz, ve kterém zaměstnanci pracují od 8:00 hod do 16:30 hod. Tato pracovní doba je ve všech provozovnách naší společnosti stejná.

13) Popište mi prosím průběh adaptace nově přijatého pracovníka?

Nově přijatý zaměstnanec se nejdříve seznámí se svými spolupracovníky a také s pracovním prostředím, ve kterém bude pracovat. Dále je obeznámen s produkty firmy a s celým procesem chodu společnosti. Zaměstnanec se zapracovává do pracovního procesu pod dohledem svého přímého nadřízeného, případně pod dohledem svého kolegy. V případě nějakých nejasností se zaměstnanec může obrátit na svého vedoucího oddělení nebo na svého spolupracovníka.

14) Jaká je přibližná doba pro zapracování nového zaměstnance do pracovního procesu?

V prvních 14 dnech se nový zaměstnanec seznamuje s novým pracovištěm a chodem celé pobočky. Pro zapracování nového pracovníka je určena zkušební doba. Doba zapracování se odvíjí od schopností a dovedností jednotlivých pracovníků a také dle náročnosti jeho pracovní pozice.

15) Jaké prostředky firma využívá k motivaci svých zaměstnanců? (finanční ohodnocení, pochvala ředitele úseky či vedoucího oddělení apod., pozn. aut.)

Naše firma motivuje zaměstnance finančním ohodnocením před dovolenými a před vánočními svátky. A pochvalou od vedoucího pobočky.

16) Používá Vaše firma nějaké vzdělávací metody?

Dle potřeby jsou naši zaměstnanci proškolení odbornými školeními, kteří docházejí k nám do firmy a dále mají možnost zdokonalovat se v cizím jazyce prostřednictvím kurzů, které probíhají jednou za čtrnáct dní. Dvakrát ročně u nás probíhá proškolení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, tato doba proškolení je určena pro dlouhodobě zaměstnané pracovníky, a zároveň dvakrát ročně dochází k testování znalostí z oblasti BOZP. Nově přijatí zaměstnanci jsou proškoleni automaticky při nástupu do zaměstnání.

17) Jsou Vaši zaměstnanci zapojováni do navrhování postupů při řešení nějakého úkolu?

Ano, například při zavádění nových produktů nebo systémů konzultujeme problém s našimi odborníky z IT oddělení a pracovníky z technického oddělení. Jejich připomínky a návrhy se snažíme zohlednit při zavádění nových prvků do provozu.

18) Jak probíhá komunikace mezi pracovníky a jednotlivými odděleními v rámci společnosti?

Komunikace mezi jednotlivými pracovníky probíhá na pracovišti při řešení určitého úkolu, ale příliš často nedochází k diskuzi o myšlenkách a návrzích jednotlivých zaměstnanců. Komunikace mezi odděleními není také příliš dobrá, každé oddělení se omezuje a zaměřuje pouze na svou činnost, ale málo komunikuje s ostatními odděleními. Celková komunikace v rámci společnosti není na příliš dobré úrovni.

19) Jaké formy odměňování Vaše společnost využívá?

Odměňování pracovníků se odvíjí od jejich pracovní pozice ve společnosti. Základem pro všechny pracovníky je hodinová mzda, ale například pracovníci obchodního oddělení dostávají k fixní mzdě procentuální provize z uzavřených zakázek.

20) Poskytuje Vaše firma nějaké benefity? (příspěvek na dovolenou, kulturní či sportovní vyžití apod., pozn. aut.)

Naše společnost neposkytuje žádné benefity.

21) Poskytuje Vaše společnost rodinným příslušníkům Vašich zaměstnanců nějaká zvýhodnění či služby?

Firma neposkytuje žádné výhody rodinným příslušníkům našich zaměstnanců, ale do budoucna o tom uvažuje.

22) Má Vaše společnost vytvořen popis jednotlivých pracovních míst?

Ano má. Tento popis je součástí pracovní smlouvy, která vymezuje náplň práce zaměstnance.

23) Kdo ve Vaší společnosti deleguje úkoly a kdo zodpovídá za jejich kontrolu?

Úkoly zadává, a zároveň kontroluje jednatel (majitel) firmy, ředitelé ekonomických a obchodních úseků a jednotliví vedoucí oddělení. Zaměstnanci zodpovídají za plnění svých úkolů svým vedoucím daného oddělení, vedoucí oddělení se zodpovídají ředitelům obchodních a ekonomických úseků a tito ředitelé jsou zodpovědní majiteli společnosti.

24) Jaké vztahy se vyskytují mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci?

V naší společnosti se snažíme o vytváření dobrých vztahů mezi nadřízenými a podřízenými tak, aby ve firmě byla příjemná atmosféra a kvalitní pracovní prostředí. Zaměstnavatel se snaží zaměstnancům vyjít vstříc s jejich požadavky či potřebami, zaměstnanci si zase plně své pracovní úkoly a v případě výskytu problému, ať už se zaměstnancem jako takovým, nebo výskytu problému s plněním pracovních úkolů, se snaží nadřízení daný problém eliminovat, a zároveň se provede náprava a to v co nejkratším termínu.

25) Jsou ve Vaší společnosti pořádány pravidelné akce nebo schůzky pro pracovníky? (firemní večírky, organizované zájezdy, oslavy, aj., pozn. aut.)

Jednou ročně probíhá firemní večírek s ohodnocením nejlepších zaměstnanců firmy, dále pak oslavy narozenin jednotlivých zaměstnanců.

26) Jaký styl řízení zaměstnanců Vaše společnost využívá?

Styl vedení je převážně demokratický, ale rozhodující pravomoci má vždy vedoucí pracovník, popřípadě majitel společnosti.

27) Jakým způsobem dochází nejčastěji k ukončení pracovního poměru?

S ohledem na důsledný výběr nových zaměstnanců nedochází k přílišným sporům tak, aby bylo nutno pracovní poměr ukončit ze strany zaměstnavatele z důvodu hrubého porušení pracovní povinnosti. K tomuto dochází opravdu ve výjimečných případech. S odchodem zaměstnance do starobního důchodu se naše společnost doposud nesetkala.

28) Plánuje Vaše společnost v blízké budoucnosti nějaké změny?

Co se týče personálních změn, doposud nejsou v plánu. Zhruba do dvou let plánujeme otevřít další provozovnu na území České republiky. Tímto krokem navýšíme počet zaměstnanců naší společnosti a vzniknou nová pracovní místa.